



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

**"CULTURA LABORAL Y SU IMPACTO EN LA CAPACITACIÓN POR
COMPETENCIAS"**

TESIS

**QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS
PARA OBTENER EL GRADO DE**

MAESTRO EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

PRESENTA

ANABEL OLVERA MOLINA

DIRIGIDO POR:

DR. LUIS ENRIQUE PUENTE GARNICA

C.U. SANTIAGO DE QUERÉTARO, QRO., NOVIEMBRE 2012



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

**CULTURA LABORAL Y SU IMPACTO
EN LA CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS**

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestra en Psicología del Trabajo

Presenta:

Anabel Olvera Molina

Dirigida por:

Dr. Luis Enrique Puentes Garnica

SINODALES

Dr. Luis Enrique Puentes Garnica
Presidente

Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco
Secretario

Dra. Jaquelina Preciado del Castillo Negrete
Vocal

Dr. José Antonio Robles Hernández
Suplente

Mtra. María Mireya Puentes Garnica
Suplente.

MDH. Jaime E. Rivas Medina
Director Facultad de Psicología

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Noviembre de 2012
México

RESUMEN

El saber, el saber ser, y el saber hacer, es indudablemente un tema que a toda sociedad, nación, y organización, ocupa y preocupa; por lo tanto las organizaciones hoy día, sin duda, invierten en su capital humano, ya que es éste el que le da vida, incluyendo la preocupación crucial para la transferencia del conocimiento, habilidades y experiencia que permite a las organizaciones adaptarse a su entorno y responder a los constantes cambios que éste le demanda. La forma en cómo este conocimiento es transferido de un ser humano a otro es crucial, ya que como sociedad se nos define a través de nuestra cultura siendo esta ese conjunto de creencias y valores compartidos que nos permiten la adecuada convivencia entre los seres humanos, y nos da ese sentido de identidad y de pertenencia, necesario para los todos individuos. La presente investigación propone y concluye que para poder realizar cualquier cambio de fondo, en la organización, y este permanezca debe de ser adoptado como parte de la cultura de la organización, de lo contrario será infructuoso cualquier intento de cambio dentro de la organización que lo intente. La administración e implementación de la gestión del factor humano por competencias dentro de las organización, enfrenta este misma disyuntiva, ya que representa una forma de gestionar y potencializar las habilidades, conocimientos y experiencias de los individuos que deberá ser inherente a la cultura para que esta sea exitosa y le brinde a la organización esa ventaja competitiva inimitable. Por lo tanto, cuando las organizaciones se preocupan por brindar y/o desarrollar competencias a sus colaboradores, estas refieren inversión, la cual esperan ver retribuidas en mayor productividad, efectividad y mejoras constantes para la organización, razón por la cual las organizaciones no deben olvidar lo importante de destacar el reconocimiento oportuno y en la medida adecuada a los logros de sus colaboradores, ya que de lo contrario, de nada servirá esa inversión en capital intelectual, porque se corre el peligro de perderlo.

(Palabras clave: **(cultura, cultura laboral, aprendizaje, capacitación y capacitación por competencias)**).

SUMMARY

The knowledge, know to be, and know-how, is undoubtedly an issue that every society, nation and organization, occupies and worries; that's why the organizations today invest in their human capital, because they are who make the organizations life, including the crucial concern for how it's the best way to transfer their knowledge including skills and experience, because the organization needs to adapted to their environment and respond to the constant changes that this demanding. The way how this knowledge is transferred from one human to another is crucial, since as a society we defined through our culture and this is that set of beliefs and shared values that allow us to appropriate coexistence among human beings, and gives us that sense of identity and belonging, necessary for all individuals. This research proposes and concluded to remain to perform any change in background, in the Organization, and this should be taken as part of the culture of the Organization, otherwise will be fruitless any attempt of change within the organization that try it. Administration and implementation of the management of the human factor skills within the Organization, faces this same dilemma, since it represents a way to manage and enhance the skills, knowledge and experiences of individuals that should be inherent in the culture to make it successful and that inimitable competitive advantage will give to the organization. Therefore, when organizations are concerned about provide or develop skills to his collaborators, these concern investment, which expect see fee-charging in greater productivity, effectiveness, and ongoing enhancements to the Organization, reason why organizations must not forget how important noteworthy recognition appropriate and to the extent appropriate to the achievements of his collaborators, since otherwise, nothing serve that investment in intellectual capital, because there is a danger of losing it.

(Key words: **(culture, work culture, learning, training and training by competencies).**)

DEDICATORIA

“Porque la vida es solo un destello de luz entre nacer y morir, vívela al máximo”
(anónimo)

A IVAN INFANTE

Amigo que me has acompañado y cuidado desde que llegaste a mi vida, por ese apoyo incondicional que me has brindado, y por el regalo más grande que me pudieron hacer en la vida. Gracias por transformarme en lo que hoy día soy.

A MI MADRE

Por creer siempre en mi y por ser ese ejemplo de lucha y fortaleza que me ha enseñando que nada es imposible en esta vida y que todo lo que sueñes o imagines lo puedes conseguir si trabajas por ello y no desistes hasta conseguirlo.

A MIS HERMANAS: LAURA, LOLA E ISIS

A quienes espero inspirar y motivar para que persigan sus sueños y no cesen hasta conseguirlos, y no olviden que su futuro depende de lo que emprendan y decidan hoy.

AGRADECIMIENTOS

“Estar conscientes de que percibimos o pensamos es estar conscientes de nuestra existencia”
Aristóteles

Agradezco a Dios por brindarme las fuerzas para lograr todo lo que me he
propuesto en esta vida,

Agradezco a mi familia por ser ese pilar en el que me sostengo e impulso para ser
una mejor persona día a día.

Agradezco a mis amig@s por el apoyo incondicional en los momentos que mas las
he necesitado.

Agradezco a mis hermanas por seguir luchando como siempre no lo han
enseñado.

INDICE:

	PAGINA:
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
I. INTRODUCCIÓN	1
PROBLEMÁTICA	1
JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES	3
II. FUNDAMENTACIÓN TEORICA:	6
CAPITULO I CULTURA LABORAL	
1.1 Introducción	6
1.2 Sistema Social	6
1.2.1 Equilibrio Social	7
1.3 Diseños Organizacionales	9
1.3.1 Las organizaciones desde el enfoque sistémico	14
1.4 Cultura Organizacional	16
1.4.1 Funciones de la Cultura	22
1.4.2 Cultura social y cultura organizacional	26
1.4.3 La cultura, una forma de describir y explicar las organizaciones	27
1.4.4 Cultura e Inmovilismo	29
1.4.5 Límites de la Cultura Organizacional	
1.4.5.1 Riesgo de Aislamiento	29
1.4.5.2 Riesgo de Egocentrismo	30
1.4.6 La Cultura Externa	30
1.4.7 Las Subculturas	31
1.4.8 La Cultura como conjunto de creencias e	32

hipótesis	
1.4.9 La utilidad de la cultura organizacional	32
1.4.10 Los Valores, Signos y Símbolos	34
1.4.10.1 Categoría de Valores	35
1.4.10.2 Los signos y los símbolos	36
1.4.11 ¿Se puede cambiar la cultura?	37
1.4.11.1 Principios necesarios para crear una cultura laboral	44
1.4.11.2 Agentes del Cambio Cultural ¿Quiénes son, cómo identificarlos, qué papel juegan en el proceso de cambio cultural y qué hacer cuando se desea llevar a cabo?	46
1.4.11.3 Cómo acelerar el Desarrollo Cultural	49
1.4.11.4 ¿Por qué el cambio Cultural es tan difícil?	49
1.5 La Cultura del Mexicano	51
1.5.1 Aspectos socioculturales del mexicano en las organización (Orígenes étnicos y culturales)	51
1.5.2 Aspectos psicosociales del mexicano	56
1.5.3 Actitudes del trabajador mexicano	60
1.5.4 Aspectos socioculturales del mexicano en la organización	61
1.5.5 La cultura obrera mexicana	62
1.5.6 ¿Qué es una cultura en una sociedad de clases?	64
1.5.6.1 La base de la cultura obrera	66

CAPITULO II CAPACITACION Y CAPACITACION POR COMPETENCIAS	69
2.1 Antecedentes históricos de la capacitación	69
2.2 Desarrollo histórico de la capacitación y adiestramiento en México	78
2.3 Concepto y enfoques de la capacitación	81
2.4 Aprendizaje en adultos	84
2.4.1 Consideraciones teóricas del aprendizaje	84
2.4.2 El aprendizaje en el adulto	86
2.4.3 Características del educando adulto	88
2.5 Modelos tradicionales de capacitación	90
2.6 Modelo de competencias laborales	94
2.6.1 Capacitación por competencias	94
2.6.2 Fundamentos de la gestión por competencias (Motivación)	95
2.6.2.1 Cuatro variables de la motivación en el trabajo	95
2.6.2.2 La jerarquía de necesidades	97
2.6.2.3 La satisfacción de los logros (David Maclelland)	98
2.7 Modelo de Competencias Laborales	101
2.7.1 Desarrollo de Competencias	102
2.7.2 Orígenes de las competencias	103
2.7.3 Definición de competencias	108
2.7.4 Clasificación de competencias	113
2.7.5 Aprendizaje en adultos para desarrollar competencias	119
2.8 Esquema para la implementación de un sistema de gestión por competencias	119
2.8.1 Proceso de aplicación de la gestión por competencias	124
2.8.2 Detección de necesidades de capacitación por competencias	126

2.8.2.1 Descripción de técnicas	127
2.8.3 ¿Cómo evaluar la efectividad de la capacitación pro competencias	129
2.8.4 Ventajas y Desventajas de la Capacitación por Competencias	132
2.8.5 Sistema Nacional de Competencias en México (CONOCER)	134
3 METODOLOGIA	137
4 MEDICION Y ANALISIS DE RESULTADOS	148
5 CONCLUSIONES	170
6 BIBLIOGRAFIA	
7 ANEXOS	

INDICE DE ESQUEMAS

No.	Esquema	Página
1	El circulo de la cultura	46
2	Actitudes del trabajador mexicano	60
3	Cuadro comparativo	70
4	Cuadro de teorías administrativas	72
5	Fases para implementar un programa de capacitación	84
6	Elementos del aprendizaje	85
7	Clasificación de conductas aprendidas	86
8	Motivos principales que tienen los adultos para aprender	87
9	Etapas del aprendizaje	90
10	Modelo general de sistemas de capacitación y desarrollo	93
11	Modelo de las jerarquías de las necesidades humanas de Maslow	97
12	Origen del concepto de competencias	104
13	Cuadro de modelos de competencias	107
14	Concepto de competencias	111
15	Modelo de competencias y efectividad organizacional	112
16	Definición de competencias de Elliott Jaques	113
17	Modelo de Iceberg	116
18	Clasificación de competencias de Spencer y Spencer	117
19	Otra clasificación de Spencer y Spencer	118
20	Proceso para la implementación del sistema de gestión por	124
21	Técnicas para realizar DNC	127
22	Métodos de recolección de evidencias propuesto por Fletcher	132

INDICE DE GRÁFICAS

No.	Esquema	Página
1	Distribución de la población por genero	149
2	Distribución de la población por grado de estudios	150
3	Distribución de la población por área	151
4	Distribución de la población en producción	152
5	Distribución de la población por edad	153
6	Distribución de la población por antigüedad	155
7	Distribución de la población con/sin personal subordinado	156
8	Análisis de correlación multivariable	157
9	Análisis bivariable de capacitación y desarrollo vs variables de cultura laboral	159
10	Análisis bivariable de reconocimiento vs capacitación y desarrollo	160
11	Análisis bivariable de apertura al cambio vs capacitación y desarrollo	161
12	Análisis bivariable de ambiente de trabajo vs capacitación y desarrollo	162
13	Análisis bivariable de estructura vs capacitación y desarrollo	163
14	Análisis de varianza de enfoque a resultados y antigüedad	164
15	Análisis de varianza de comunicación y antigüedad	165
16	Análisis de varianza de ambiente de trabajo y antigüedad	166
17	Factores integrantes en la administración de la capacitación por competencias	171
18	Lista checable de capacitación	171
19	Resultados obtenidos lista checable	172

I. INTRODUCCIÓN

Problemática

Desde que existe evidencia de la existencia de la raza humana hasta nuestros días, ha sido eminente la necesidad natural de los seres humanos de transmitir conocimientos, mostrar habilidades y desarrollar destrezas que faciliten la realización de las diferentes tareas que promueven tanto la satisfacción de necesidades naturales, como aquellas creadas por el hombre para el mismo hombre y su entorno.

Dada la naturaleza humana, el agrupamiento de los seres humanos en organizaciones o centros de trabajo, ha facilitado el desarrollo humano, hasta lo que hoy día conocemos.

Las organizaciones o centros de trabajo, no han cambiado mucho en esta exigencia, ya que desde entonces y hasta ahora sigue siendo imperante la necesidad de continuar enseñando y aprendiendo; conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, comportamientos, etc., dictados por las mismas organizaciones encaminadas a satisfacer y promover el desarrollo de su actividad, como lo debe ser del mismo individuo que la constituye.

Las exigencias que se dictan por el entorno en el que se encuentran las organizaciones y sus miembros, están sujetas a constantes demandas que obligan a mantener constantes cambios dentro de las mismas, y es debido a esta dinámica constante de cambio que hoy día, más que nunca, resulta imperante invertir en el capital humano.

Las organizaciones pueden imitar o introducir las mejores prácticas en lo que respecta a procesos de trabajo, tecnología, metodologías, recursos materiales y económicos, igualar servicios o productos a los de su competencia, y trabajar en

mejorarlos, pero lo que definitivamente hace única a una organización de otra, son los individuos que la integran, ya que son ellos quienes proveen de personalidad y vida a las organizaciones, siendo el recurso que jamás podrá imitarse de una organización a otra, estos individuos crean y viven una forma de trabajo, lo que podemos denominar cultura laboral, por consecuencia, jamás se podrá imitar una cultura de trabajo. Ésta es lo que hace única a cada organización.

Es de ahí donde surge el interés por el estudio de la relación existente entre una cultura laboral y la capacitación de sus miembros desde el enfoque basado en competencias, siendo esto lo actualmente adoptado por las organizaciones como práctica positiva y benéfica para cumplir y salir a flote ante las exigencias de su entorno político, económico y social. Por lo que el trabajar y desarrollar al personal en la adquisición y desarrollo de habilidades, actitudes, conocimientos, y destrezas específicas, le dan ventaja competitiva, permitiendo su permanencia y subsistencia en el sistema capitalista globalizado del mundo actual.

Del análisis anterior surge la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo se relaciona la capacitación por competencias con la cultura laboral de una empresa metal mecánica?

Lo que pretendo con esta investigación, es poder determinar si existe una relación directa entre la cultura laboral, y de la psicología de la organizaciones, con el desarrollo y conservación de su personal y en consecuencia de su capital intelectual a través de la capacitación por competencias, partiendo de la creencia, que al igual que cualquier sistema o metodología de trabajo que no sea implementado y adoptado por la cultura de la organización, esta no tendrá éxito alguno; ya que si el objetivo de las organizaciones se ha convertido el desarrollo e inversión de sus colaboradores, de nada serviría esto, si sus miembros no perciben y adoptan como parte de la vida laboral el compromiso por el desarrollo individual y por consecuencia el desarrollo grupal y/o organizacional.

Justificación y Antecedentes

Dado que la esencia del ser humano es crear, y transformar su entorno en búsqueda de procurar la vida misma, así como parte de esa esencia lo es también su necesidad natural de formar y pertenecer a grupos sociales, surgen desde los inicios de la humanidad diferentes formas de organización con el fin último de procurar condiciones de vida dignas para el ser humano.

Hoy día al igual que en sus inicios, el hombre continua en la búsqueda de formar organizaciones, pero ahora con fines y objetivos transformados, ya que no solo se centran en la satisfacción de necesidades naturales del hombre y para el hombre, sino que, por la dinámica social-capitalista actual, el objetivo principal se ha dirigido a la creación de riqueza, pero una riqueza ficticia ya que se refiere a un valor sobre el capital y no sobre riquezas naturales, a través de la satisfacción de necesidades naturales y creadas por el hombre y para el hombre.

Debido al desarrollo de la tecnología en todas sus áreas y sobre todo de las tecnologías de la información (TI), y la dinámica competitiva del libre mercado (a nivel no solo local o nacional, sino a nivel internacional), ha hecho que las organizaciones busquen obtener ventajas competitivas, (no solo en sus procesos, servicios o productos, sino en lo que las hace únicas...) para subsistir en el mercado, dicha competencia organizacional es trasladada por consecuencia a las personas que integran las organizaciones, ya que lejos de diferenciarse por medio de procesos, métodos, estrategias, etc. lo que hace única y diferente a una organización son sus integrantes, ese talento humano que hoy día significa el verdadero factor diferencial entre una organización y otra, y el cual tiene la capacidad de poder destacar como brecha de superioridad una Ventaja Competitiva real de una organización respecto a otras que representan su competencia.

Ha sido una preocupación permanente de las organizaciones hacerse llegar del personal adecuado para los puestos adecuados que puedan responder a las demandas y exigencias que la organización presenta, y una vez que se encuentra al mismo, luchar como organización por retener, motivar y desarrollar dicho personal, ya que los cambios son constantes y permanentes, a consecuencia de las exigencias del entorno de las mismas. Lo anterior se traduce en el aspecto personal en que los individuos se preocupen por adquirir conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes que se adapten a los requerimientos que demandan las organizaciones con la facilidad de adaptarse y responder a los cambios constantes en las mismas.

Uno de los principales obstáculos a los que se han enfrentado tanto profesionistas, y trabajadores a todos los niveles, así como las organizaciones por atraer a los mejores elementos para sus organizaciones, es el carente nivel educativo que ofrecen las escuelas en nuestro país, limitando el nivel de educación obligatoria a secundaria, así como la falta de oportunidad para la población de poder recibir una educación digna a todos los niveles, ya que las escuelas son insuficientes para la población que demanda este servicio, por lo que no solo queda a las organizaciones cubrir las deficiencias de conocimientos, o adiestramiento en áreas específicas, sino que también requieren desarrollar en su personal aquellas habilidades y actitudes que los convierta en personal competente dentro de sus organizaciones traducidas en competencias individuales, no siendo esto suficiente, también tienen que procurar la permanencia de dicho personal en el cual se invierte tiempo, esfuerzo y recursos para subsanar sus deficiencias, y finalmente poder ver retribuido en la organización dicha inversión con el incremento de productividad, mayor efectividad y mejoras constantes y evidentes de los trabajadores en sus puestos, contribuyendo a garantizar la rentabilidad de la organización a la cual pertenecen, de ahí que refiere una importancia mayor poder motivar y reconocer los logros y esfuerzos del personal en las organizaciones ya que la fuga de talento humano, representa un riesgo latente para las organizaciones que se preocupan por brindar competencias a sus miembros, por

lo que es importante no olvidar que las organizaciones deben destacar el reconocimiento oportuno y en la medida adecuada a los logros de sus colaboradores.

II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

“La cultura es producto del hombre, se proyecta en ella, se reconoce en ella. Sólo ese crítico espejo le ofrece su imagen” J.P. Sartre, *Las palabras*.

CAPITULO I CULTURA

1.1 Introducción

Considerando que en los centros de trabajo, llámense empresas, fábricas, talleres, etc., son los lugares en los que los seres humanos pasan la mayor parte de sus vidas, es innegable que es ahí donde se crea y desarrolla un entorno que le identifica, pero no es sino hasta apenas 40 años atrás, que tal y como lo menciona “Chevalier Alain”, citado por Thevenet Maurice (1992), que “El reconocimiento se da a la empresa, a principios de los años 70’s, como una institución en la que coexiste la realidad social marcando la economía la primera etapa de la revolución cultural”.

De acuerdo con Thevenet Maurice (1992) cada empresa, cada colectividad de hombres, cada familia, cada grupo de personas; tiene una herencia, un entorno, un oficio, y una ambición, en una palabra: una *cultura*.

1.2 Sistema Social

Debido a que el ser humano es visto como un ente social, es importante definir el sistema social en el cual se desenvuelve. Para Keith Davis, (2005) un sistema social es una compleja serie de relaciones humanas que interactúan entre sí. *Los sistemas sociales están formados por grupos*. Cada pequeño grupo es un subsistema dentro de grupos más grandes, los cuales son a su vez subsistemas de grupos aún mayores y así sucesivamente, hasta incluir a la totalidad de la población mundial. En una organización incluye a todas las personas que participan en ella y sus relaciones entre sí y con el mundo exterior.

Las interacciones de las personas en este sistema social llamado organización, están dadas por el comportamiento de cualquiera de los miembros del sistema, con el impacto directo o indirecto sobre el comportamiento de cualquier otro, y el límite del sistema.

Este enfoque sistémico permite visualizar la estrecha relación que existe entre un ser humano y otro; en el ámbito organizacional evidencia (como se cito en el párrafo anterior) la brecha tan corta en cuanto al impacto del comportamiento de uno mismo y como éste puede afectar directa o indirectamente a todos aquellos con quien se relaciona dentro de la organización creando reacciones en cadena, siendo la organización el límite del sistema. Debido a esta reacción en cadena que se producen en las organizaciones, es importante mantener un equilibrio social.

1.2.1 Equilibrio Social

En el año 2000, Keith Davis señala que un sistema se halla en equilibrio, cuando entre sus partes interdependientes prevalece un dinámico equilibrio funcional.

Cuando en un sistema social ocurren cambios menores, éstos son absorbidos muy pronto por los ajustes en el interior del sistema, con lo que se recupera el equilibrio. Por el contrario, un cambio significativo o una serie de pequeños pero veloces cambios pueden desequilibrar a una organización y reducir seriamente sus progresos, hasta que esté en condiciones de alcanzar un nuevo equilibrio. Cuando una organización se encuentra en un estado de desequilibrio, en cierto sentido sus partes operan en oposición entre sí en lugar de hacerlo armónicamente. Estos cambios traen como consecuencias ya sea efectos funcionales o disfuncionales promovidos por la organización.

Los empleados también pueden ejercer efectos funcionales o disfuncionales sobre la organización. Pueden ser creativos, productivos y entusiastas y perseguir activamente la elevación de la calidad del producto o servicio de la organización. Pero también pueden ser impuntuales, ausentarse con frecuencia, negarse a usar su talento y resistirse a los cambios organizacionales. *“para lograr que los empleados adopten conductas funcionales es necesario se les ofrezcan expectativas claras y promesas de retribución”*.

Todo cambio es sinónimo de alteración del equilibrio social en cualquier organización, tal y como se menciona previamente, existen cambios pequeños y cambios trascendentales, siendo estos últimos los que generan o impactan en mayor medida a las organizaciones rompiendo ese equilibrio social al que nos referimos, por lo que no es de sorprender que esto haya sido una preocupación para los empresarios en el interés de encontrar la forma de implementar los cambios organizacionales de una manera efectiva obteniendo respuestas funcionales y eliminando las disfuncionales que sin lugar a dudas deberán atender esas expectativas claras y las promesas de retribución esperados por todos los miembros de dicha organización.

Un fenómeno que se presenta cuando se pacta una relación de trabajo, independientemente de las condiciones laborales dadas, es el **Contrato psicológico**: aquel contrato no escrito, que define las condiciones del involucramiento psicológico (contribuciones y expectativas) de cada empleado en el sistema social, este contrato se añade al contrato económico, por efecto del cual tiempo, talento y energía se intercambian por salarios, honorarios y condiciones de trabajo razonables.

Los empleados conviene en empeñar cierto grado de lealtad, creatividad y esfuerzo adicional, a cambio de lo cual esperan del sistema (mas que retribuciones económicas), buscan seguridad en el empleo, un trato justo, (dignidad humana), relaciones satisfactorias con sus compañeros de trabajo, reconocimiento por su trabajo, y apoyo de la organización en el cumplimiento de sus expectativas de desarrollo.

Cuando las expectativas del contrato psicológico se cumplen, generan en el empleado alta satisfacción laboral, alto desempeño, y permanencia en la organización, y cuando estas no se cumplen originan lo opuesto; baja satisfacción laboral, bajo desempeño, y posible abandono.

Lo anterior nos permite visualizar con claridad que aspectos debemos considerar cuando alteramos el equilibrio social de una organización, y como debemos aclarar y reforzar los cambios de manera positiva atendiendo a estas necesidades que los trabajadores definen en su contrato psicológico pactado con la organización; el desafío esta en identificar y agrupar todas estas expectativas e intereses y utilizarlas para ofrecerles expectativas claras y promesas de retribución efectivas que motiven su comportamiento de forma funcional para la organización.

Otro aspecto que ayuda a mantener el equilibrio social dentro de una organización, es su diseño estructural lo que nos permite definir también las relaciones internas entre los individuos y por consiguiente la cultura laboral.

1.3. Diseños Organizacionales

Existen diferentes elementos considerados por varios autores para definir las estructuras organizacionales, P. Robbins Sthephen (2004:526-533) propone los siguientes elementos que diferencian a una organización de otra y que en un mayor o menor grado definen y delimitan las relaciones de trabajo entre sus

miembros. El autor propone seis elementos que definen el diseño estructural de una organización:

1. Especialización del trabajo: o división del trabajo, como el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados.
2. Departamentalización: Es la base para agrupar los puestos en una organización.
3. Cadena de mando: Es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y aclara quién reporta a quién. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que éstos se obedezcan, y el principio de unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad. Establece que una persona debe tener un superior y solo uno ante quien es directamente responsable.
4. Extensión del control: Determina en gran medida el número de niveles y gerentes que tiene una organización.
5. Centralización y descentralización: Se refiere al grado en que la toma de decisiones está centrada en un solo punto de la organización.
6. Formalización: Se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización.

Considerando los seis elementos anteriores planteados por Robbins existen un sin fin de combinaciones que pueden caracterizar a una organización, sumándole aún más los diferentes niveles o grados en los que los líderes de las organizaciones deciden implementar esos mismos elementos lo que indudablemente incrementa las combinaciones posibles, (esto contribuye a caracterizar y diferenciar a una organización de otra) de ahí que cada organización sea única y diferente.

Lo que definitivamente es evidente, es que cada uno de estos elementos juega un papel importante en las organizaciones y que la carencia o baja presencia de cualquiera de estos en las organizaciones representara un impacto positivo o negativo a las mismas; tal es el caso de la especialización del trabajo, que se da como consecuencia del análisis por la preocupación de hacer eficientes los procesos de trabajo concluyendo algunos estudiosos que al dividir en secciones o partes lógicas el trabajo, se puede eficientar la operación de la organización elevando la productividad, lo que por consecuencia representa a las empresas especializar a sus trabajadores en procesos o etapas definidas que contribuyan al logro de sus objetivos, tal y como lo vino a demostrar Henry Ford, ahora bien; una excesiva especialización trae consigo también complicaciones para las organizaciones, ya que se puede llegar a la exageración y a una total dependencia de ciertos trabajadores para el desarrollo del trabajo, motivo por el cual, las organizaciones hoy en día, están volcando nuevamente sus esfuerzo para desarrollar trabajadores multifuncionales que puedan desempeñarse en varias etapas del proceso de trabajo, siendo esta la tendencia actual de las mismas.

Otro elemento de los propuestos por Robbins refiere a la cadena de mando, la cual tiene indudablemente la función de regular y establecer un canal tanto de comunicación como de dependencia y definición de autoridad y responsabilidad, cuando esta cadena de mando no está claramente definida, pueden llegar a presentarse en las organizaciones serios conflictos respecto de quien y/o a quienes reportar, así como de quien o de quienes se deben recibir instrucciones de trabajo, (a quien obedecer), por lo tanto puede llegar a darse la situación de que un mismo subordinado pueda llegar a tener varios jefes, o varias figuras dentro de la organización que se sientan con la autoridad de exigir al trabajador actividades y darle instrucciones de trabajo, y lo peor aún, cuando esas instrucciones se contradicen entre una y otra, lo que genera en el trabajador el conflicto de decidir a quién obedecer. Si esta situación se llegará a presentar en la organización es fundamental que la dirección delimite y establezca claramente

esta cadena de mando, ya que le permitirá que las relaciones de trabajo entre jefes y subordinados se desarrollen de una forma adecuada y efectiva, y sobre todo le permitirá eliminar conflictos, que de lo contrario seguirán presentándose en la organización.

La centralización o descentralización que viven las organizaciones depende del estilo de liderazgo de los directivos, ya que de este estilo se desprende la necesidad de los mismos de centralizar o descentralizar las decisiones que se deben tomar en la organización; es natural que una organización que comienza su funcionamiento, en un principio tenga la característica excesiva de centralización, ya que las decisiones se centran en los fundadores o dueños del negocio, pero a medida que la organización va creciendo, resulta imposible para los líderes del negocio poder sostener esta forma de administración, lo que los obliga a comenzar a delegar en cierto grado decisiones y responsabilidades en los centros de trabajo dándose de manera natural la descentralización. Cuando los directivos de una organización se resisten a delegar ciertas responsabilidades y autoridades e insisten en mantener a estas centralizadas en ellos, y que además la exigencia de la misma empresa ya no le permite sostener esta situación, se comienzan a suscitar problemas de eficacia en los procesos de trabajo, ya que suele pasar que decisiones simples que deben tomarse para el efectivo flujo del trabajo, pueden llegar a obstruir dicha continuidad, ya que deben esperar los colaboradores que el líder tome la decisión, que en otro momento pudiese haber sido tomada por alguien más (en el momento que era requerido) con la capacidad y competencia necesaria para asumir la responsabilidad de dicha decisión.

Partiendo de lo anterior P. Robbins Stephen (2004) propone los siguientes diseños organizacionales, que de acuerdo a su opinión son los más comunes en el mundo de los negocios así como sus principales características:

Estructura simple: Se caracteriza por no ser elaborada, tener un grado bajo de departamentalización, extensiones de control amplias, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La fortaleza de la estructura simple está en su simplicidad. Es rápida, flexible y barata de mantener, y la contabilidad está clara. Una de sus debilidades importantes es que es difícil de aplicar en organizaciones que no sean chicas.

La burocracia: El diseño burocrático se caracteriza por tareas operativas muy rutinarias que se logran mediante la especialización, reglas y regulaciones muy formalizadas, trabajos agrupados en departamentos por función, autoridad centralizada, extensiones de control angostas, y toma de decisiones que sigue la cadena de mando.

Estructura matricial: Crea líneas duales de autoridad y combina la departamentalización por funciones y por producto.

La organización virtual: En ocasiones también llamada organización en red o modular, que por lo regular es una empresa pequeña con un núcleo que subcontrata sus principales funciones de negocios. En términos estructurales la organización virtual es muy centralizada, con poca o ninguna departamentalización.

Por mencionar algunas, lo que sin lugar a dudas es una gran variedad de diseños organizacionales y/o tipos de organizaciones que pueden formarse, en este sentido es importante resaltar que las variedades anteriores se seguirán presentando ya que la forma de organización y distribución del trabajo, así como la estrategia (s) que persiga la alta dirección de cualquier organización son lo que definirá la forma que dicha organización asuma, y será la que le dará características únicas que posteriormente formaran y delimitaran su cultura organizacional (por lo que existen tantas culturas como igual número de organizaciones). P. Robbins Stephen propone que las estrategias organizacionales que difieren de una estructura a otra se presentan en tres dimensiones, “la innovación (la que hace énfasis en la introducción de nuevos

productos y servicios importantes), minimización de costos (aquella que se basa en controles estrictos de los costos, evita los gastos innecesarios) e imitación (la que busca avanzar hacia nuevos productos o mercados solo después de que se ha demostrado su viabilidad). También se diferencian por el tamaño de la organización, influye también la tecnología (modo en que una organización transforma sus insumos) y el ambiente (Instituciones o fuerzas fuera de la organización que afectan potencialmente su desempeño)”.

Es importante considerar que no existe una estructura mejor que otra, ya que cada una de ellas expone ventajas y desventajas en su adopción, lo que sí es cierto, es que las organizaciones deberán adaptar sus estructuras organizacionales de acuerdo a las exigencias de la misma organización y por consecuencia a la respuesta de los cambios influenciados por su entorno. Además de pensar que la estructura que debe adoptar una u otra organización, será la que mejor se adapte a sus necesidades y proporcione una ventaja competitiva de funcionamiento en todo momento, partiendo de lo anterior nos explicamos porque existe tanta variedad en la forma en cómo las organizaciones se estructuran.

1.3.1 Las Organizaciones desde el Enfoque Sistémico

La teoría con la cual se abordaran a las organizaciones en este proyecto de investigación será desde el enfoque sistémico. (Abordado de forma indirecta en temas anteriores).

Keith & Newstrom (2002:18). Plantean que “Tratar a las organizaciones como un sistema reviste importancia fundamental para su éxito”, y proponen elementos fundamentales que justifican el estudio de las organizaciones basados en este enfoque que a continuación se presentan:

Existen numerosas variables en el sistema.

1. Las partes del sistema son interdependientes.

2. Los sistemas grandes contienen numerosos subsistemas.
3. Los sistemas habitualmente requieren insumos, llevan a cabo algún proceso y generan productos.
4. El mecanismo insumos-proceso-producto es cíclico y auto-sustentado (es continuo y repetitivo, y utiliza la retroalimentación para ajustarse).
5. Los sistemas generan resultados positivos y negativos.
6. Los sistemas traen consecuencias intencionadas y no intencionadas.
7. Las consecuencias de los sistemas pueden ser de corto, largo o ambos plazos.

Todas las variables anteriores propuestas por estos autores tienen influencia y consecuencia lógica dentro de las organizaciones, y desde este enfoque cuando se analiza la organización efectivamente se reconoce que por el hecho de que funciona a través de un proceso que inicia con “x” diversidad de insumos, los cuales se procesan para poder brindar un producto o un servicio, al exterior de la misma, trae consigo la creación de subsistemas que plantea Robbins en su momento como departamentalización (división del trabajo), estos a su vez se convierten en subsistemas los cuales también requieren insumos, procesan dichos insumos y generan un producto o servicio pero en este caso es por y para la misma organización.

El enfoque de sistemas de las organizaciones y por consecuencia la creación de subsistemas dentro de la misma indudablemente genera una interdependencia de estos últimos muy estrecha, ya que por la lógica del proceso de trabajo, lo que un subsistema o departamento genere como producto o servicio se convierte en insumo de otro subsistema, y en muchas ocasiones el proceso de transformación se da de forma paralela en varios subsistemas lo que incrementa la

interdependencia entre los mismos, teniendo un impacto directo o indirecto cada parte del sistema sobre el sistema mismo.

Las organizaciones esperarían que todo lo que genera como producto y/o servicio la organización al exterior, y en el interior sus propios subsistemas sean de utilidad y con impacto positivo en ambos casos, desafortunadamente esto no siempre es así ya que efectivamente estos pueden ser negativos también.

Keith Davis & W. Newstrom John (2002:19) exponen que “el comportamiento organizacional integral interpreta las relaciones personas-organizaciones con base en la persona, el grupo, la organización y el sistema social completos”. Que al igual que P. Robbins Stephen (2004) también coincide con esta conclusión.

1.4. Cultura Organizacional/Laboral

Institucionalización: un antecedente de la cultura:

P. Robbins Stephen (2004:550) plantea que “la idea de considerar a las organizaciones como culturas (donde hay un sistema de significados compartido por sus miembros)” es un fenómeno reciente, y que no fue sino hasta mediados de los 80’s que se adoptó el anterior significado, ya que antes las organizaciones eran consideradas como simples medios racionales por medio de los cuales coordinar y controlar grupos de personas.

Thevenet Maurice (1992) opina en este mismo sentido, no obstante nos refiere a la década de los 70’s, por lo que para efectos de esta investigación consideramos que este cambio conceptual de la organizaciones donde se les reconoce una

figura en la que se crea un sistema de significados compartidos entre sus miembros se da entre la década de los 70's y 80's.

P. Robbins Stephen (2004:550) plantea que el término "Institucionalización refiere a la condición que ocurre cuando una organización cobra vida propia, por separado de las de sus fundadores o cualquiera de sus miembros y adquiere inmortalidad". Así mismo este autor también define que un "Sistema de significados compartidos por los miembros, es el que distingue a una organización de las demás" (P:551) y propone un conjunto de características claves que las organizaciones valoran:

1. *Innovación y aceptación del riesgo:* Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. *Atención al detalle:* Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. *Orientación a los resultados:* Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. *Orientación a la gente:* Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados en las personas de la organización.
5. *Orientación a los equipos:* Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. *Estabilidad:* Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento.

Dichas características no son fáciles de implementar, desarrollar, difundir, compartir, y mantener en las organizaciones, por lo que constantemente se lucha por desarrollarlas y sobre todo que los colaboradores las asuman como comportamientos propios dentro de la organización, pero a diferencia de Robbins,

considero que las organizaciones hoy día requieren un sinfín más de características claves y que son valoradas y creadas por la misma organización P. Robbins Stephen (2004:552,553) considera que “las investigaciones sobre cultura buscan medir el modo que los empleados ven a su organización”, así mismo expone que “las organizaciones grandes tienen culturas dominantes y subculturas, donde la cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización y las subculturas son mini culturas dentro de una organización, por lo general definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica, donde la formalización actúa para controlar el comportamiento del empleado. La mucha formalización hace que una organización sea predecible, ordenada y consistente. A este respecto, una cultura fuerte logra el mismo objetivo sin necesidad de documentos escritos. Robbins Stephen (2004:553) plantea que “entre más fuerte sea la cultura de una organización, menos necesidad hay de preocuparse por desarrollar reglas y regulaciones formales que guíen el comportamiento de los empleados.”

Thevenet Maurice (1992) define a la cultura en un subsistema, como la tecnología, las estructuras, los productos y los hombres.

El concepto de “cultura laboral/corporativa”, tal como lo describe Bosche toma estos diversos componentes:

-Valores: es lo que la empresa considera que es el bien o el mal. Un rápido estudio de los sistemas de valores declarados muestra su gran proximidad de expresión: relaciones entre la empresa y el individuo, perfil del cliente, perfil de calidad, lazos entre la organización y su entorno, etc;

-Ritos para la celebración de acontecimientos notables, momentos críticos emocionalmente significativos (evaluación de resultados, presentación de la competencia o de la cooperación interna, etc.);

-Símbolos, materiales y orales: resumen un sentimiento que la empresa estima importante y representativo de aquello en lo que cree, de sus formas de funcionamiento o de su identidad;

-Mitos: existen en cada empresa mitos que recuerdan un suceso importante, real, magnificado o simplemente legendario.

Para los autores de la “cultura laboral”, *la cultura es ese conjunto de materiales que caracterizan la personalidad, la identidad de una empresa.*

El estudio de la cultura laboral se puede abordar desde tres perspectivas:

- PERSPECTIVA COGNITIVA: Se trata de extraer el conocimiento común utilizado por los miembros de la organización para percibir, clasificar o analizar fenómenos y comportamientos.
- PERSPECTIVA SIMBOLICA: Se trata de determinar cómo los miembros de la organización han llegado a compartir un sentido común de la realidad, cómo la experiencia adquirida se convierte en pertinente y llena de sentido para ellos. Más que la organización misma, es el proceso por el que las personas llegan a compartir una visión común que se convierte en objeto de estudio.

Las historietas empresariales ilustran esta perspectiva y pueden analizarse a las mismas desde tres niveles.

-las hábiles precisiones que adornan el texto: se refieren a signos a menudo interesantes: vocabulario, indumentaria, reacciones que dan autenticidad a la historia ante sus destinatarios.

-el mensaje difundido: se trata de una pauta que debe seguir la empresa; o de una reacción del presidente, digna de imitación;

-la estructura del contenido de estas historias.

**Igualdad/Desigualdad*: Las organizaciones imponen jerarquías, por lo tanto un sistema de desigualdad.

**Seguridad/Inseguridad*: El individuo busca la seguridad en organizaciones que no siempre son las adecuadas para proporcionársela. La historia cuenta cómo termina esta oposición: sustitución de un despido por una disminución de los salarios por ejemplo.

**Control/Falta de control*: La empresa debe ser dueña de su destino, hacer cualquier cosa para dirigir su futuro, su actividad, su entorno. Sin embargo, en determinados casos se encuentra frente a desafíos que la hacen dudar; en las buenas historias consigue superarlos.

- **PERSPECTIVA ESTRUCTURAL**: Se trata de descubrir sobre qué esquemas vive la organización y quienes estructuran toda su historia desde su creación. Esta perspectiva es el resultado de aplicar a la organización el análisis transaccional y, en particular, los conceptos de Berne. Un fundador imprime sobre su organización un conjunto de mensajes que estructuran su desarrollo futuro, exactamente como los mensajes transmitidos inconscientemente por los padres al formar los esquemas lógicos profundos de la vida de su hijo.

Ahora bien, respecto al tema de cultura organizacional/empresarial, Thevenet Maurice (1992:) propone lo siguiente:

... la cultura empresarial aporta una visión diferente de los problemas de gestión y de su lógica. El término mismo de *cultura* empresarial es tan frecuente que se puede cuestionar si es nuevo o simplemente se ha redescubierto: en ambos casos, es preciso saber lo que esa cultura aporta a nuestra visión tradicional sobre el funcionamiento de las empresas.

El hecho de que la cultura laboral sea considerada como una moda no basta para eludir la cuestión; una moda no es fruto del azar, sino que representa una evolución de las mentalidades que el éxito de la cultura nos invita a comprender.

La cultura laboral no debe escapar al examen riguroso de sus ventajas y de sus límites, ya que esta influye y aporta soluciones, estudiar la propia cultura en una organización busca obtener soluciones que la empresa ha probado ya con éxito.

Los factores que contribuyen a la formación de la cultura laboral se ven representados por la historia, el sistema de valores y el oficio, los cuales deben ofrecer a las organizaciones una base para decidir, sobre todo cuando se ha probado de todo para enfrentar o solucionar cualquier situación organizacional, y que no ha funcionado, y lo único que queda como consecuencia, después de intentarlo todo, es la cultura.

El principal reto al que se siguen enfrenando las organizaciones es saber mantener ese frágil equilibrio que hay que encontrar entre la adaptación necesaria a las presiones y exigencias del entorno y el mantenimiento de la cohesión y de la eficacia del sistema organizativo. Ambas obligaciones suelen ser irreconciliables y, actualmente, cada una de ellas se plantea en términos nuevos. Thevenet Maurice (1992) plantea que “la adaptación al entorno implica internacionalización, aceleración del ritmo de lanzamiento de los productos, aumento de la calidad, reducción de costos y rápida integración de nuevas tecnologías. El desarrollo de la cohesión y de la eficacia organizativa implica la movilización del personal, la flexibilidad de las estructuras y el incremento de la iniciativa.”

1.4.1 Funciones de la cultura

P. Robbins Stephen (2204:555) plantea que Las principales funciones de la cultura son:

1ª Definir fronteras, (crear diferencias entre una organización y las demás).

2ª Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.

3ª Facilitar la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.

4ª Mejorar la estabilidad del sistema social y finalmente sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamientos de los empleados.

De lo anterior concuerdo con el autor, porque efectivamente una cultura organizacional crea diferencias irreproducibles y únicas en una organización lo que indudablemente la vuelve única tal y como sucede con los individuos que la conforman, por consiguiente esa serie de valores, creencias, costumbres, comportamientos que se fomentan y asumen en un centro de trabajo genera identidad para los miembros del mismo y un compromiso de ellos para con la organización.

Así también, el hecho incuestionable que refiere al mecanismo de regulación y control que define los comportamientos y actitudes aceptadas o no dentro de este grupo de personas.

Este autor define que toda organización posee o debe poseer valores que denomina como **Valores nucleares** (P:555), los que son los “Valores principales o dominantes aceptados en toda la organización”. (En apartados posteriores abordaremos el tema de valores más a detalle). También expresa que existe una **Cultura fuerte** que es “aquella en que los valores nucleares se comparten con intensidad y en forma extensa”.

P. Robbins Stephen (2004:556) expone que la cultura puede ser un obstáculo para la organización ya que:

1. La cultura puede ser una Barrera para el cambio: Cuando los valores compartidos no son congruentes con lo que persigue la eficacia de la organización, la cultura es un obstáculo.
 - a) Obstáculos para la diversidad: Las organizaciones buscan y contratan individuos diversos debido a las fortalezas alternativas que estos llevan al sitio de trabajo. Sin embargo, estos comportamientos y fortalezas diferentes es probable que estén fuera del lugar en las culturas fuertes en que las personas tratan de ajustarse.
 - b) Obstáculos para las adquisiciones y fusiones: Se debe hacer compatibilidad cultural.

Para P. Robbins Stephen (2004:558) Una cultura empieza y se sostiene a través de “Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas”. Esto nos lleva a la fuente final de la cultura de una organización: sus fundadores, son quienes normalmente tienen un gran efecto en la cultura temprana de una organización. La imposición de la visión de los fundadores en todos los miembros de la organización”

Robbins (2004) establece que las culturas se crean de tres maneras:

1ª Los fundadores sólo contratan y conservan a los empleados que piensan y sienten de la misma manera que ellos.

2ª Socializan y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir, y,

3ª El propio comportamiento de los fundadores actúa como un rol modelo que estimula a los trabajadores a identificarse con ellos y así internalizar sus

creencias, valores y suposiciones. Toda la personalidad de los fundadores queda impregnada en la cultura de la organización.

Ahora bien, no es solo crear una cultura lo que representa un desafío, sino por el contrario, el verdadero desafío es **Mantener viva esa cultura** (P:559) por lo que P. Robbins Stephen (2004) plantea que “son tres la fuerzas que juegan una parte de particular importancia en el sostenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la alta dirección y los métodos de socialización”.

Selección: La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tengan el conocimiento, aptitudes y habilidades para realizar con éxito los trabajos dentro de la organización. Se contrata a personas que tienen valores que en esencia son consistentes con aquellos de la organización, o al menos buena parte de ellos. El proceso de selección sostiene la cultura de una organización por medio de eliminar aquellos individuos que tal vez atacarían o minarían sus valores nucleares.

Alta dirección: A través de lo que dicen y la forma en que se comportan, los altos ejecutivos establecen normas que filtran a través de la organización.

Proceso de adaptación=**Socialización:** proceso que consta de tres etapas: previa a la llegada, encuentro y metamorfosis.

“La cultura se transmite a los empleados en varias formas, la más poderosas son las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje” P. Robbins Stephen (2004:664).

Thevenet Maurice (1992:30,47) define que en un sentido cronológico y lógico, los fundadores constituyen una fuente de toda cultura organizacional, ya que su papel es determinante en la cultura de la empresa.

Una empresa no se crea de forma espontánea o accidental. Por lo general existe una persona que tiene una idea sobre un producto, una actividad y los medios para desarrollarla. Esta persona es el fundador. Si hablamos de “creación” de una empresa, es porque su fundador tiene un fin definido, una visión temporal.

Thevenet Maurice cita a E. Schein, quien propone cuatro etapas que caracterizan la creación de una empresa:

- Una sola persona (el fundador) tiene una idea de empresa nueva;
- Éste se rodea de un pequeño grupo de personas que comparten su misma visión; y este grupo cree que la idea merece el riesgo;
- El grupo comienza a funcionar en conjunto para desarrollar la actividad y sus bases organizativas;
- Se integran otras personas y ... comienza la historia.

Thevenet Maurice cita a E. Berne quién propone que:

“todo grupo u organización existe antes de su creación oficial, ya que está presente en el espíritu de su fundador”. El fundador será quien transmita sus *creencias* donde el fundador ayuda a los miembros de la empresa a situarse con respecto al mundo exterior y, en particular, de cara a los no miembros de la organización, el segundo mensaje lo hará a través de su *comportamiento* el cual responde a la necesidad de estructuración personal de los miembros y prescribe su forma de comportamiento, de ahí puede derivarse el estilo de liderazgo (management), el tercer mensaje lo hace a través de *las tecnologías* donde el fundador condiciona la forma de estudiar la realidad y de resolver los problemas. De acuerdo a este modelo, la empresa conserva de su fundador un conjunto de normas instrumentales que le permite realizar su misión, entre las que se encuentran los sistemas de gestión y de recompensa. Finalmente, el último mensaje es a través del modelo de *sentimientos* el cual representa la necesidad de los miembros por ser reconocidos, en cierto modo representa el contrato psicológico que la empresa concierta con sus miembros el cual abarca los signos de reconocimiento y la descripción de la seguridad ofrecida.

El origen social del fundador es factor importante, por lo que se hace referencia a su origen, a su carrera profesional, a sus experiencias infantiles e incluso al ambiente religioso, filosófico o ético en el que se ha desarrollado. (P:55)

Plantean que aparte del origen social otro factor que interviene en la definición de la cultura es el *reto* que refiere una decisión importante tomada por el fundador; esta decisión suele ser original e inconformista y marca el comienzo real de su aventura.

Principios Base donde la vida del fundador, también aporta uno o varios principios fetiche que constituyen la base de las reglas de conducta de la empresa. El respeto por todas las reglas, el servicio al cliente, el peso del conocimiento y de la formación, la preocupación por innovar o el deseo de desempeñar un papel en la sociedad son algunas reglas clásicas que vienen apoyadas por la experiencia “ejemplar” del fundador.

1.4.2 Cultura Social y Cultura Organizacional

Si te comportas de acuerdo con las expectativas de los demás es igual a una conducta social. La cultura social es un ambiente de patrones de comportamiento, creencias, costumbres, conocimientos, y hábitos prácticos. Keith Davis (2005).

Las culturas nacionales pueden compararse entre sí con base en la manera en que sus miembros se relacionan unos con otros, realizan su trabajo y responden al cambio.

Algunas de las diferencias de las culturas entre sí son los patrones de toma de decisiones, el respeto por la autoridad, el trato que se da a las mujeres y los estilos aceptados de liderazgo.

La gente aprende a depender de su cultura, ya que esta le ofrece estabilidad y seguridad, dado que le permite entender qué ocurre en su comunidad cultural y saber cómo reacciona hallándose en ella.

1.4.3 La Cultura, una Forma Describir y Explicar las Organizaciones

Thenevet Maurice (1992) plantea que “la cultura permite comprender el funcionamiento de las organizaciones y resolver sus problemas”. Las diferentes formas de dirección y participación, relaciones intra e interservicios, sistemas de decisión y de control de resultados, y para esto se acude a las Claves culturales, lo que revela el fundamento de sus prácticas de dirección, su coherencia interna y, sobre todo, las eventuales paradojas y las oportunidades de cambio.

El instituto de empresa reunió, en marzo de 1985 a 3000 directores en un congreso sobre la empresa, En el Michel Crozier presento un estudio donde concluían que las nuevas formas de organización presentaban cuatro conceptos principales: *sencillez, flexibilidad, equipo ejecutivo y cultura empresarial.*

Se ha aceptado que la concepción de la cultura laboral es un factor de éxito para las organizaciones cuando es sólida, es decir, cuando se impone en los comportamientos y formas de gestión, ya que de esta depende la aceptación o negación de cualquier estrategia empresarial que las organizaciones pretendan implementar, y sobre todo cuando se trate de cambios de comportamientos y actitudes de sus colaboradores.

Ahora bien, tal y como lo manifiesta Thenevet Maurice (1992) “la cultura suscita a veces esperanzas desmesuradas, aun cuando sus beneficios no sean explotados plenamente. La cultura sólo representará un beneficio real si ayuda a la empresa a resolver sus problemas de adaptación y de organización; el equilibrio entre los

beneficios y los límites de la cultura se establecerán sobre esta base, ya que de acuerdo a su enfoque cultural, la empresa dispone de una identidad, de una “personalidad” que la distingue del resto. Dos empresas equivalentes en el plano de las variables tradicionales de las teorías de organización (sector de actividad, tecnología utilizada, tamaño, grado de centralización) se distinguirán por su identidad. En Francia, Reitter, Larcon, Ramanantsoa, y Lauriol han desarrollado el concepto de identidad, que prefieren al de cultura, y que en base a esta permite a la empresa definir las estrategias a las que se adapta mejor... la identidad hace que no existan modelos de funcionamiento a imitar.

La identidad debe ser descrita y definida. Se concibe desde una óptica amplia: la identidad no se sitúa únicamente al nivel de las anécdotas, comportamientos superficiales o valores declarados, sino que es el fundamento lógico de los sistemas de gestión que la empresa desarrolla porque le parecen los más eficaces; por tanto, la cultura vuelve a situarse dentro de lo que la empresa ha concebido para funcionar y asegurar su perpetuidad.

“Dentro de un enfoque cultural, ya no existen modelos a imitar, sino una coherencia que mantener”. (Thenevet Maurice)

Sin duda alguna la anterior afirmación de Thenevet Maurice afianza la perspectiva de identidad y del enfoque genuino y único de la cultura organizacional, siendo el reto más importante para la organización actuar de manera coherente con lo que desea y con lo que se hace dentro de la misma.

1.4.4 Cultura e Inmovilismo

Un factor importante de destacar, es que así como las organizaciones deben adaptarse a su entorno para subsistir como tal, es también cierto que la cultura de esas organizaciones a consecuencia debe adaptarse para satisfacer a esas exigencias y adaptar los cambios, por lo que tal y como lo plantea Thevenet Maurice (1992) La cultura no es un estado, sino que evoluciona permanentemente porque constituye un proceso de aprendizaje continuo de la organización... la cultura empresarial no está estereotipada, sino que sus evoluciones son lentas. Disponer de una cultura sólida no implica una actitud de inmovilismo, sino que reduce el campo de las posibles evoluciones. Realzar los rasgos dominantes de la propia cultura no impedirá el cambio, pero limitará las oportunidades de llevarlo a cabo: es el beneficio y el límite de la gestión.

Por lo que es importante considerar que la cultura se construye en función de las reacciones de la empresa ante las nuevas situaciones a las que se enfrenta, y que esta misma tiene cierto grado de beneficios y también límites.

1.4.5 Límites de la Cultura Organizacional

1.4.5.1 Riesgo de aislamiento

Thevenet Maurice (1992) manifiesta que “la coherencia puede conducir a actuar de una manera impropia. Si bien es cierto que la cultura constituye un patrimonio que debe conservarse y reconocerse periódicamente, a veces se convierte en una estructura que bloquea cualquier cambio o innovación”.

La empresa debe disponer, en primer lugar, de una cultura sólida que le permita afrontar los problemas de adaptación a su entorno e integración interna. Así, se puede considerar que la cultura constituye para una empresa una ayuda o un

obstáculo para resolver nuevos problemas a los que se enfrenta, de modo que el reto no consiste en construir o desarrollar una cultura, sino en hacer que ésta obtenga resultados.

1.4.5.2 Riesgo de egocentrismo

Cuando se estudia excesivamente la propia cultura, se cae en el egocentrismo. Es cierto que los valores, la historia y la actividad de una empresa generan un apego fuerte. Trabajando en la cultura se justifican acciones pasadas, se construye a posteriori una lógica para los acontecimientos, se explica el fundamento de la propia relación con la empresa, así como los lazos afectivos tejidos con el tiempo. Cuando se requieren cambios de fondo, se tiene que superar este estadio narcisista para descubrir las características culturales que no siempre corresponden a la imagen ideal que la empresa tiene de sí misma o que quiere irradiar.

1.4.6 La Cultura Externa

La palabra “cultura” entremezcla tres niveles diferentes cuando se habla de cultura laboral:

- La cultura del medio en el que opera la empresa (entorno).
- Las subculturas de la empresa.
- La cultura de la empresa tomada como entidad, grupo social en su totalidad, con fronteras bien delimitadas.

La cultura se desarrolla en un medio nacional, regional, local. El ambiente local o regional en el que se instala una empresa se ve influenciado no solo por los valores locales, sino también por las

características socioculturales e incluso filosóficas de la época. Los valores actuales de los diferentes países, orígenes del fundador, son otras tantas influencias culturales externas. El estudio de los valores socioculturales aclara también el ambiente “cultural” de las empresas.

1.4.7 Las Subculturas

Thenevet Maurice (1992) explica que “la empresa también es un conjunto de subculturas que se corresponden con los grupos sociales que la componen: los obreros especializados, los empleados, las mujeres o los directivos pueden constituir culturas muy diferenciadas que coexisten en el seno de la organización”.

Para Sainsaulieu, como resultado de sus trabajos en Francia, “la empresa es un entramado de subgrupos que poseen sus propios modos de representación, su propia relación en el trabajo y en la empresa, su manera de considerar la vida dentro de la organización, sus percepciones y su patrimonio común de experiencias y del análisis de éstas”.

Las subculturas permiten agrupar a los participantes en función de sus formas comunes de representación. Cualquier grupo humano tiene o establece un conjunto de normas y de reglas, un patrimonio de experiencias comunes, de acciones, de respuestas a los hechos, lo que les permite un enfoque relativamente unificado de la realidad.

Thenevet Maurice (1992) plantea que “la cultura organizacional es además del conjunto de signos, resultado de un proceso de creación, de verificación, incluso

de selección de normas y de maneras de hacer, un conjunto de subculturas no programadas por la dirección de la empresa y que no son consecuencia de proyectos empresariales.

La cultura se compone de fuertes tendencias representativas, lo que significa que el criterio de pertenencia al patrimonio cultural no se mide únicamente por el nivel de acuerdo entre los distintos miembros de la organización, sino también por el impacto de la característica cultural sobre el funcionamiento organizativo.

1.4.8 La Cultura como Conjunto de Creencias e Hipótesis

Thevenet Maurice (1992) plantea que “La cultura comprende una serie de valores, conocimientos y percepciones comunes, pero también y sobre todo, hipótesis fundamentales, las cuales representan los conocimientos de partida para actuar, analizar y decidir”. La cultura parte, pues, de la idea de que cualquier actividad humana dentro de un marco organizado no se impone por naturaleza, sino que se deriva de hipótesis. Estas creencias e hipótesis son compartidas, son comunes a un conjunto de personas; el hecho de compartir es el criterio de su pertenencia a la cultura, y los miembros de la organización no tienen forzosamente conciencia de que es la cultura la que opera y no los prejuicios o los méritos de la burocracia. Estas creencias e hipótesis, que no vienen de cualquier parte ni son fruto del azar, han permitido a la empresa, a través de un aprendizaje, enfrentarse a los problemas clásicos y permanentes de toda organización, y son estas las que la empresa estima deben transmitirse a los recién llegados para realizar su integración. Ese momento de transmisión da a la cultura un aspecto de patrimonio más sólido.

1.4.9 La Utilidad de la Cultura Organizacional

Thevenet Maurice (1992:30-47) plantea que “las empresas actuales razonan en términos de **comunicación**; comunicar es uno de los retos permanentes... la

comunicación debe ser una actitud para el conjunto de los colaboradores. La comunicación es un factor de eficacia de estos colaboradores”. “... la imagen de la empresa se compone de: signos materiales y visuales por los que el público reconoce y distingue la empresa, las formas de manifestarse”.

En lo que respecta a la gestión de personal, la cultura está muy próxima a los hombres que la han creado, de manera que la gestión de personal se halla estrechamente relacionada con la cultura, la que “presupone una concepción de las relaciones entre la empresa y el empleado y el sistema de valores incluidos en la cultura, que es un factor de la relación”, así también “integra cada vez más, en sus técnicas o funciones la de “culturización”, es decir, el mantenimiento y aprendizaje de la cultura”.

Ahora bien, existen técnicas de gestión de personal que desde el punto de vista de Thevenet Maurice son consideraciones culturales, la primera de ellas es la “contratación” donde se busca la compatibilidad de los valores del individuo con la empresa mediante el cual en los primeros días de trabajo se transmite al recién llegado la cultura de la empresa, y finalmente la “formación” utilizada como herramienta de culturización que puede ser dividida en tres, la primera como “una difusa formación global sobre conocimientos generales”, la segunda como “una formación específica”, y finalmente “una formación laboral” con la cual se transmite, amplía y discute la cultura empresarial.

Thevenet Maurice (1992) plantea que toda empresa debe desarrollar su cultura y sobre todo funcionar coherentemente con ella y que la gestión de personal le permite lograrlo.

En el aspecto de dirección o management la cultura organizacional define el *control*, ya que la función principal de la dirección es encuadrar y coordinar los comportamientos en el interior de la organización para asegurarle el éxito. Y en segundo lugar, las características culturales de la empresa determinan a menudo el futuro éxito de las innovaciones en la organización.

Factores que definen y construyen culturas organizacionales: Thevenet Maurice (1992:64).

1. La historia: la empresa dispone de una herencia gracias a su historia. Los rituales, los símbolos, sus formas de actuar, incluso de pensar, no pueden explicarse la mayoría de las veces más que haciendo referencia a esta historia. Por tanto, es una fuente de legitimidad para un conjunto de comportamientos y prácticas. La historia se convierte en el material básico compartido sobre el que se desarrollarán discusiones muy operativas sobre las estrategias y decisiones de la empresa: elección de actividades y modos de gestión.
2. El oficio: es definido por Détrie y Ramanantsoa como “dentro de un campo de actividad determinado, el conjunto de conocimientos que es necesario poseer para ser competitivo” y también proponen que otro aspecto del oficio es “el perfil de competencias” de la empresa.

1.4.10 Los Valores, Signos y Símbolos

Thevenet Maurice (1992:85) cita a R. Hugonnier, quien define a la cultura como un sistema implícito de valores que los hombres, a todos los niveles, son capaces de expresar si se les da la oportunidad de ello, por tanto para este autor, cultura y valores serían sinónimos.

Los valores son lo que la empresa considera que es el bien por lo que partiendo de esta creencia:

- Los valores pueden promulgarse como principios morales, en términos de “se debe” o “no se debe”.
- Sirven de referencia durante la toma de decisiones de la empresa.
- No se caracterizan por el tipo de decisiones que permiten establecer.
- Es la empresa quien otorga un contenido a dichos valores.
- No se debe confundir el contenido de los valores con su significado.
- Los valores son operativos, no son sólo creencias o principios: actúan sobre la realidad cotidiana de la empresa a través de sus formas de gestión y sus procedimientos.

Se entiende por valores unos principios inmateriales y con una fuerte connotación moral. Los valores propuestos al principio son además tan generales y tienen tanto “valor” que nadie intentaría reivindicar algo diferente.

1.4.10.1 Categorías de Valores:

Valores Expresados: Aparecen en documentos creados al efecto, no son muy numerosos y suelen estar incluidos en las declaraciones funcionales de la organización. Los valores se declaran “para que todos, sepan cómo les va a juzgar la empresa y en función de qué criterios tendrán éxito o fracasarán”. Por lo tanto, estos valores se perciben como estrechamente ligados a los comportamientos diarios de cada uno.

Valores Aparentes: Entendemos por valores aparentes los que no se proclaman explícitamente, pero que se traducen en un cierto número de hechos o decisiones.

Valores Operativos: Este tipo de información intenta centrar los valores de la empresa en su práctica diaria.

Actitudes: Todas las empresas tienen, como cualquier persona, actitudes reveladoras de su sistema de valores. Estos valores proceden de lo que se entiende como una visión del mundo. Esta aproximación a las actitudes es un síntoma del aprovechamiento que puede hacerse del sistema de valores: permite construir la “visión del mundo” de la empresa, que es una dimensión primordial de su cultura.

1.4.10.2 Los signos y los símbolos:

Se entiende por signos el conjunto de medios que utiliza la organización para comunicar un sentido a sí misma y a su entorno. Comunican por sí mismos. La forma en cómo las empresas tratan al público y al personal, la comunicación externa, la arquitectura, el acondicionamiento de los locales, el vestíbulo o el recorrido del visitante son otros tantos signos.

Los símbolos son algo similar. Resumen un sentido; el acto, el gesto, el comportamiento o el rito simbólico toman en ellos, como en el tótem, todo un conjunto de significados que la empresa considera importantes.

También los mitos se deducen al ámbito de los símbolos. Suelen hacer referencia a los grandes momentos de la empresa y sitúan con frecuencia al director o fundador en situaciones que no se corresponden con su función principal. Las situaciones que describen son siempre excepcionales; el mito narra además como la empresa o el grupo de fundadores supo enfrentarse a la catástrofe.

El interés de estos signos y símbolos reside en su visibilidad: es la parte emergida de un determinado número de valores o de lógicas de funcionamiento de la empresa... los símbolos y signos reproducen en miniatura la empresa y su lógica.

Los signos atañen a todo lo que puede tener un sentido en la actividad cotidiana con respecto a la lógica que determina el funcionamiento de la empresa; para los símbolos, es más bien el resumen de toda una realidad que se quiere encontrar en un hecho, un rito o una pequeña historia. (PP 85,86)

1.4.11 ¿Se puede cambiar la Cultura?

“Estar conscientes de que percibimos o pensamos es estar conscientes de nuestra existencia”
Aristóteles

Thevenet Maurice (1992:154,155) plantea que algunos autores exponen que una cultura sólida es un factor de éxito, sin embargo muchas empresas han sufrido la amarga experiencia de una cultura sólida que se impone en gran manera sobre los intereses o fines de la empresa y que les ha conducido inexorablemente al fracaso, más que una cultura solida, es una cultura “buena” lo que las empresas necesitan y deben desarrollar.

Resulta contradictorio el fenómeno que se da entre cultura y cambio, ya que se busca crear una cultura solida, es decir fuerte, definida, palpable, única, benéfica, que desarrolle y fomente la consecución y logro de los fines globales de cualquier organización, pero al mismo tiempo requerimos que no sea tan fuerte, ni tan definida... y que pueda permitir implementar los cambios necesarios para responder a las necesidades del entorno y de la organización misma.

Para Thenevet Maurice, “La cultura es un conjunto de hipótesis fundamentales que estructuran el conjunto de comportamientos de gestión en la empresa; es el fruto de una larga experiencia, el resultado de un largo proceso de aprendizaje: por tanto, sería presuntuoso pensar en cambiarla o enmarcarle una dirección determinada”.

La cultura representa igualmente un cierto número de postulados, valores y principios que todos en la empresa consideran como algo que cae por su peso. Para este autor, cambiar una cultura equivale a desprenderse de un conjunto de referentes profundamente integrados. Existe una tendencia humana fundamental que consiste en acostumbrarse a una forma de ver la propia vida y su universo cotidiano; las dificultades del cambio surgen en este sentido.

Por tanto la cultura se ha construido a lo largo de la historia aportando soluciones y formas de estudio apropiadas a los numerosos desafíos que la empresa ha ido encontrando. Estos desafíos se han ido recogiendo, y muchos de los rasgos culturales se asocian de manera natural al éxito del pasado.

Es indispensable para cualquier agente de cambio cultural dentro de una organización considerar que para poder gestionar un cambio efectivo y aceptado por los miembros de la organización deberá considerar el comportamiento de la misma y de sus miembros en conjunto. Entendiendo la cultura, como la forma en que una organización se comporta, reacciona y actúa.

Keith y Newstrom (2002:4) definen el Comportamiento Organizacional (CO) como “el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas (individual y grupalmente) actúan en las organizaciones. Trata de

identificar maneras en la que los individuos pueden actuar con mayor efectividad”. Así mismo plantean que sus objetivos son “describir, entender, predecir y controlar ciertos fenómenos. *Describir* sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas, *entender* porque las personas juegan como lo hacen, *predecir* el comportamiento futuro de los empleados y finalmente *controlar* al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo”.

Para Mastretta (2006:10) “El comportamiento organizacional no es un conjunto de piezas sueltas o de conductas individuales dispersas. Es el todo o la suma de las conductas individuales y grupales lo que representa la imagen de una cultura organizacional vigorosa y pujante o débil y mediocre.

Keith y Newstrom (2002:5) Plantean que las organizaciones están compuestas de cuatro fuerzas clave que afectan la naturaleza de las organizaciones actuales y por lo tanto afectan el comportamiento organizacional.

Las personas: son seres vivos pensantes y con sentimientos, que trabajan en la organización para lograr sus objetivos... las habilidades se vuelven obsoletas como resultado de los adelantos tecnológicos y los trabajadores manuales deben volver a capacitación para puestos orientados a los conocimientos so pena de ser desplazados.

La estructura: Define la relación formal y las funciones de las personas en las organizaciones.

La tecnología: Aporta los recursos con que trabajan las personas e influye en las tareas que ellas realizan.

El ambiente: Todas las organizaciones funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna organización existe aislada, es parte de un sistema

más grande, que abarca muchos otros elementos. Numerosos cambios del ambiente generan exigencias para las organizaciones.

Estos cuatro factores que influyen o definen la forma en cómo una organización se comporta están ligados íntimamente y así mismo interactúan y se influyen unos a otros, pero sin lugar a dudas el que más complejidad posee por la naturaleza del factor es sin duda el de los individuos o personas que integran a toda organización, cambiar una cultura, es cambiar la percepción en primer término individual y posteriormente grupal de las personas en la organización, y al hablar de cambio de percepción implica un proceso cognitivo de desaprender lo aprendido y aprender nuevamente, lo que para nada es un proceso sencillo.

Mastretta (2006:14) plantea al igual que Keith y Newstrom, que “las características organizacionales, como la estructura organizacional, la división y especialización funcional del trabajo y el sistema formal de retribución dictan la función principal de determinada posición de trabajo y también el comportamiento del individuo en la organización.

Keith y Newstrom (2002:10-12) plantean que el estudio del comportamiento organizacional está influenciado por:

Diferencias individuales: Cada persona difiere de las demás, probablemente en millones de formas... estas diferencias suelen ser sustantivas, no significantes. Esta idea de las diferencias proviene de la psicología, desde el nacimiento cada individuo es singular y las experiencias individuales después del nacimiento tienden a hacer que las personas sean incluso más diferentes.

Percepción: Las personas ven el mundo y su contenido de manera distinta. Su punto de vista del ambiente objetivo está coloreado por la percepción, que es la

forma singular en que cada persona ve, organiza e interpreta su entorno. Los individuos utilizan un marco de referencia organizado, formado con experiencias y valores acumulados durante toda una vida... los empleados tienden a actuar de acuerdo con sus percepciones.

La persona como entidad: Desde la perspectiva que la persona es un todo, no solo aquellas características que le interesan a la empresa contratar de este.

Comportamiento motivado: En el caso de las necesidades, las personas están motivadas no por lo que pensamos que deberían tener, sino por lo que ellas quieren.

Deseo de participación: Las organizaciones necesitan brindar oportunidades para la participación significativa de los empleados a quienes les interesa participar en decisiones importantes.

Valor de la persona: Las personas merecen trato distinto del que se da a los demás factores de la producción porque ocupan un orden superior en el universo. A causa de esta distinción quieren que se les trate con interés, respeto y dignidad. Quieren ser valoradas por sus conocimientos y habilidades, además de oportunidades para desarrollarse.

Tal como fue expuesto en párrafos anteriores, efectivamente el componente más complejo dentro de cualquier organización y de todo lo que de ella derive “cultura” es sin lugar a dudas las personas, quienes son, quienes dan vida y personifican una cultura y/o comportamiento grupal y organizacional delimitado por la forma en que estas interpretan su realidad en la organización y sobre todo en la forma en que los líderes o fundadores de las mismas atiendan y resuelvan los factores arriba planteados. Mastretta (2006:9) concuerda y expone también que el problema más difícil al que se enfrentan los agentes de cambio y líderes de organizaciones “es interpretar y dirigir la cadena de energía que coordina el ser

humano en sus estímulos, percepciones, sentimiento, emociones, motivación, conducta y aprendizaje que se aplican en el trabajo”.

Para Keith y Newstrom (2002: 13-14), las organizaciones son:

Sistemas sociales: por lo que sus actividades están regidas por leyes sociales y psicológicas. Su comportamiento está influido por su grupo y por sus intereses individuales. De hecho, en las organizaciones coexisten dos tipos de sistemas sociales. Uno es el sistema social formal (oficial) y el otro, el sistema social informal... todas las partes del sistema social son interdependientes y cada una está sujeta a la influencia de los demás.

Ética: a fin de tener éxito, las empresas deben tratar de manera ética a su fuerza laboral... cuando los objetivos y acciones de una organización son éticos, el interés mutuo crea un sistema de retribución triple, en que se satisfacen los objetivos del individuo, los de la organización y los de la sociedad.

Mastretta cita a Chester I Bernard (2006:13) quien define a la organización como “un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas”. Las organizaciones son también agrupaciones humanas, deliberadamente diseñadas, construidas, en cambio constantes y reconstruidas o renovadas para lograr objetivos específicos.

Para Mastretta “una organización es un sistema estructurado en el cual interactúan las personas, la información y los recursos materiales que generan los procesos que son necesarios para alcanzar sus objetivos” (Entradas-Procesos-Resultados).

Algunos otros conceptos a considerar por las organizaciones plantea Mastretta para un estudio y entendimiento del comportamiento de las mismas son:

El entorno del sistema-organización: que define como el medio económico, político y social en el que se “mueve”, este ejerce una influencia considerable y significativa en el comportamiento de la organización. Es una variable incontrolable.

Los subsistemas: Son sistemas dentro del sistema total llamado organización.

La entropía: Es la tendencia natural del sistema-organización a caer en un estado de desorden. Esto genera perturbaciones al sistema, las cuales se pueden controlar o no.

La homeostasis: Es la capacidad del sistema para resistir perturbaciones y mantenerse funcionando y en equilibrio. (16-17).

Ahora bien, retomemos el cuestionamiento al inicio de este tema planteado, ¿Cómo cambiar una cultura organizacional, es posible y no solo eso, es viable, y en caso de ser así, cómo se debe gestionar un cambio de comportamiento organizacional, un cambio de “cultura”?

Phegan (1998:13) plantea que “todo intento por desarrollar una cultura en el trabajo procede de los niveles más altos”, y que... “el trabajo debe implicar un alto grado de compromiso y ofrecer grandes satisfacciones”. Las organizaciones que se preocupan por aprender a crear culturas organizacionales abiertas y humanas que permitan la participación de los empleados a fin de que se realicen en su trabajo como en su hogar son las “organizaciones que están a la vanguardia, lo que les permite reaccionar rápidamente a cambios tecnológicos y de mercado, atraer y retener al personal indicado y mostrarse sensibles a las necesidades de sus clientes” (P:15) postura en la que comulgo indudablemente.

El que una organización sea exitosa, o por el contrario fracase, dependerá en gran medida, sino es que del todo, de su cultura. Phegan (1998:17) expone que “El éxito o fracaso de una organización depende de su cultura”, y ... “lo que la gente

hace es reflejo de su cultura imperante en el centro de trabajo”. Corroborando de esta forma que la cultura es observable a través del comportamiento organizacional, es decir la forma en cómo se comportan los individuos en el centro de trabajo como grupo. Por lo tanto es importante considerar que de acuerdo a Phegan, “el desarrollo de una cultura laboral es altamente redituable, nada mejor que dedicarle tiempo”. Por lo tanto se dice que la “evolución cultural comienza siempre donde hay buena disposición. (18)

1.4.11.1 Principios necesarios para crear una Cultura Laboral

Phegan (1998:20) plantea que la cultura y liderazgo organizacionales son “un campo de influencias en el que se sientan las bases para la acción de todos, y que el desarrollo de la cultura “se asemeja al desarrollo de una persona, donde la conducta de los líderes determina el ritmo y alcance de desarrollo de la cultura de una organización”.

Este autor también coincide en describir a las organizaciones como grupos y sistemas con rasgos propios e integrados, así mismo, manifiesta que las “culturas laborales cambian al evolucionar, y son los líderes los que modelan esa evolución” indudablemente, ya que son los únicos con el poder suficiente para generar cambios de esa magnitud e impacto.

Me resulta atractiva la forma en cómo Phegan concibe la cultura de una organización, ya que definitivamente creo que la cultura es lo que hace posible que las cosas se den de determinada forma y que la cultura sea considerada desde este enfoque como “un campo magnético”; influye y reúne todo lo que contiene” (P:24) explica la importancia de esta. La cultura como ya lo hemos planteado es lo que hace única y diferente a una organización de otra, por lo que la explica y determina.

“la cultura es producto del hombre, se proyecta en ella, se reconoce en ella. Sólo ese crítico espejo le ofrece su imagen” J.P. Sartre, Las palabras.

Ahora bien, para poder determinar cómo gestionar un cambio cultural es importante recordar cómo se crea la cultura.

Phegan (1998:27) plantea que “las acciones de la gente en una organización son reflejo de la cultura de esa organización, el escenario en el que actúa”, y cita la siguiente frase; “tus actos son tan elocuentes, que no puedo oír tus palabras”, en México existe un dicho al respecto “lo que haces suena tan fuerte en mi cabeza, que no me deja escuchar lo que dices”. Tal cual lo expone este autor, los líderes definen el escenario, por lo que el comportamiento de sus colaboradores, es el reflejo de los líderes; por lo tanto es congruente y lógico deducir que para cambiar la cultura organizacional, deben cambiar sus líderes, ya que son quienes montan el escenario. Este autor plantea que “desarrollar una cultura de trabajo participativa, humana y abierta significa la búsqueda del equilibrio”. (P:30)

Ahora bien, me parece interesante el análisis para el estudio de la cultura que plantea Phegan (1998:31) el cual expone debe ser visto como un círculo conformado por dos mitades, la primera que contiene “lo que hacemos”, y el segundo “el cómo lo hacemos” y que una cultura laboral correctamente desarrollada debe tener ambas partes en equilibrio.

En el caso de la mayoría de las organizaciones, el *qué* está determinado por la tecnología, clientes, mercados, leyes, etc. La mayor flexibilidad reside en el *cómo* harán lo que deben hacer. Significado de valores, actitudes, confianza y motivación proceden más de cómo se hagan las cosas de que qué se haga.

Y que “cuando se aprende a equilibrar las mitades humana y operativa, el desempeño se eleva” (P:49) consecuentemente como resultado de dicho equilibrio.



Esquema No. 1 El círculo de la cultura
Phegan (1998:72)

1.4.11.2 Agentes del cambio Cultural ¿Quiénes son, como identificarlos, qué papel juegan en el proceso de cambio cultural y qué hacer cuando se desea llevar a cabo?

Evidentemente para realizar cualquier cambio en una organización este debe ser planeado y realizarse de la forma más adecuada (menos agresiva posible), por lo que es importante en el caso específico de un cambio cultural identificar y definir el papel que juegan el líder, o líderes organizacionales, siendo estos quienes poseen la facultad de decidir y tienen el poder de implementar cualquier modificación a la forma de hacer y comportarse de su organización, Phegan (1998:34) define que son “los líderes quienes deben apoyar el desarrollo cultural, de lo contrario el cambio en la cultura de una empresa no se puede delegar y por lo tanto no será posible, “los líderes guían poniendo el ejemplo a seguir”. “Es líder cultural quien equilibra valores humanos y obligaciones laborales”. Por lo tanto son quienes en

principio de cuentas deben estar totalmente convencidos y sobre todo comprometidos con el mantenimiento de la cultura y los cambios a la misma cuando así lo requiere la organización, sin olvidar que los trabajadores desean mayor intervención en lo que ocurre a su alrededor. Desean escuchar y ser escuchados, que sus opiniones sean tomadas en cuenta y participar en decisiones que les afectan". (35), por lo tanto es imprescindible considerar que para efectuar cualquier cambio se debe involucrar a los directamente afectados en el grado y medida adecuada, de esta forma se podrá disminuir y/o eliminar la resistencia al mismo, por lo que tal como lo plantea Phegan, "Para conocer una cultura de una compañía no hay nada mejor que advertir sus reacciones al intento por cambiarla" (P:38), ya que no olvidemos que la cultura en general influye e incluso crea la personalidad de un individuo, ya que privilegia ciertas conducta e inhibe otras, presiona para que como seres humanos inmersos en una variedad de organizaciones (social, familiar, religiosa, política, laboral, etc.) nos comportemos de una forma y no de otra; por lo tanto específicamente en el campo laboral, "La cultura de una compañía es el escenario para la conducta y experiencia humanas. Las acciones de las personas hablan de su campo cultural" (Phegan 1998:40).

Pinto Villatoro (1992:3), establece que una cultura se transmite a partir de que "El hombre vive en sociedad con sus semejantes. Desde que nace hasta que muere está sujeto a la continua influencia de la sociedad: la familia, la calle, la comunidad; y también los grupos humanos geográfica o históricamente alejados del individuo, proyectan sobre él su acción formadora". Por lo tanto "el hombre, al formar parte de un contexto social, adquiere por imitación y por experiencia los usos y costumbres del grupo social al que pertenece".

Así bien, las culturas se crean en grupos, por lo tanto las culturas son grupos, y en estos existen tanta variedad de comportamientos o conductas, tanto como grupos existan, los cuales estarán dados por la estructura de los mismos y la autoridad

que impere en los mismos ya que esta es parte esencial de toda organización y sociedad en general, ya que esta define tareas, explica el panorama y permite que la gente trabaje en conjunto sin estorbar a los demás ni duplicar esfuerzos” (p:44). “el manejo de la autoridad por parte de los líderes determina el ritmo, alcance y calidad de desarrollo de la cultura de una organización”.

Retomando el enfoque sistémico de las organizaciones Phegan (1998:59-60) plantea que las siguientes características generales son de importancia tal a considerar cuando se implemente un cambio cultural:

- a) Un sistema general se compone de subsistemas, con iguales características que el sistema total.
- b) Un cambio en una parte del sistema afecta a todo el sistema: Todas las partes están relacionadas entre sí; ninguna está aislada.
- c) El equilibrio entre las partes es más importante que la excelencia de una de ellas.
- d) La evolución indica que las características de un sistema proceden principalmente del sistema total del que forma parte. (para entender un hecho, se debe remitir a su contexto).

Es decir, siempre se debe considerar el impacto o repercusión que se genera cuando se mueve una pieza de un sistema, ya que efectivamente tiene una reacción en cadena debido a la interdependencia entre los factores que integran a la organización, por lo tanto es importante ver a la organización como un todo y no como subsistemas aislados en los que se desean implementar cambios. Sin embargo también se debe entender que los grandes cambios se generan con pequeños cambios graduales y en cadena de los subsistemas, es decir se deben llevar a cabo acciones específicas que permitan potencializar y empujen a la suma de cambios micros para conseguir cambios macro culturales. Phegan (1998:75)

plantea que “Para los líderes culturales lo más importante es la gente. Saben que de ahí se desprenderá la excelencia operativa.

1.4.11.3 Cómo acelerar el Desarrollo Cultural.

Como líder cultural, no pretenda hacer mucho en poco tiempo. Forzar el cambio desde arriba es garantía de fracaso. Busque buena disposición y aliéntela. Desarrolle naturalmente una cultura laboral abierta y humana a partir de lo que la gente hace. Riegue las semillas ya plantadas. Apoye la evolución.

La mejor forma de desarrollar una cultura laboral es conociendo a las personas por medio de la entrevista. (77)

Phegan (1998: 136) plantea que el propósito de toda cultura es servir a las personas que la integran, no al contrario., que el desarrollar la cultura significa reconocer a las personas como sujetos, no como objetos. Cuando los valores humanos son la mayor prioridad de una compañía, productividad y ganancias se presentan por sí solas. La “organización paralela” es una eficaz estructura para el desarrollo cultural. Sus elementos son: reuniones de comunicación directiva, reuniones de “nuevo equipo”, equipos de participación de los empleados, comisión mixta de relaciones laborales. También plantea que la manera de tomar decisiones, (proceso de decisión) es crucial en el desarrollo de una cultura organizacional. Recomienda que las personas directamente afectadas por una decisión deben participar en ella, las decisiones por consenso son las más acertadas.

1.4.11.4 ¿Por qué el Cambio Cultural es tan Difícil?

Al igual que los seres humanos, y debido a que las organizaciones la conformamos seres humanos no resulta increíble aceptar que si como individuos,

una vez que aceptamos y reconocemos una forma de percibir y entender nuestro entorno y existencia, resulte de la misma forma en el comportamiento grupal, de ahí que exista una resistencia natural del hombre por cambiar cuando él no lo perciba necesario, ya que se tiende a la búsqueda del equilibrio natural en todos sus aspectos, de ahí que podemos observar que existen culturas organizacionales que también tiendan a buscar la estabilidad, pero que lo sano es poder aceptar cuando es oportuno realizar cambios en la misma y adoptarlos oportuna y eficientemente, por lo que citando a Phegan, concuerdo en que “Las culturas laborales son muy estables, y algunas de ellas preferirían morir que cambiar”. (141)

Es indudable que para implementar cambios que afecten directamente a los integrantes de cualquier grupo u organización, y en particular, la cultura organizacional se debe poner atención en los individuos que la integran, ya que si se involucra y considera sus intereses, emociones, percepciones, opiniones, recomendaciones, se podrán adoptar y aceptar con mayor compromiso cualquier modificación dada, a diferencia de que esta sea impuesta, debido a que cualquier imposición genera rechazo inmediato ya que siempre consideramos que no es necesario cambiar, si como hasta ahora se ha hecho y dado resultado, siendo este un común denominador en todas la culturas organizacionales. Phegan (1998:144) plantea que “La conducta revela que la productividad no es lo más importante. Lo realmente importante es adecuarse a la cultura de la compañía”, y concuerdo con esta tesis, ya que si se atiende a lo verdaderamente importante y quien genera todo dentro de la organización y que además de que de este factor depende la naturaleza del éxito o fracaso de cualquier compañía, como Factor Humano, la productividad será consecuencia de esta misma preocupación de los líderes por sus colaboradores y vendrá a darse por sí misma.

Cuando se intenta desequilibrar la estabilidad cultural de una organización, ya que cualquier cambio provoca un desequilibrio en el sistema de la organización, es natural que la principal causa de la resistencia al mismo se da por el miedo o

temor a no poder afrontar dicho cambio, a no saber que comportamiento adoptar, y si es o no el adecuado.

Todos experimentamos temor... Phegan expone que “Cuando se impone el temor, la gente suele cerrarse, cuando por el contrario la gente se siente a salvo, habla con libertad”. La gente teme hacer cosas culturalmente inaceptables. ⁽¹⁵³⁾ ya que como se plantea desde un inicio, la cultura organizacional está hecha por los miembros de la misma y esa misma cultura los hace a ellos por lo tanto la cultura y las personas son totalmente inseparables.

Como consecuencia de lo anterior y dado la importancia de la atención y creación de una cultura organizacional humana, cabe destacar que no importa donde se empiece un cambio cultural, lo importante es saber hacia dónde se quiere dirigir ese cambio cultural.

1.5 La Cultura del Mexicano

Para entender la cultura del mexicano y como se permea esta misma a los centros de trabajo y entender así las culturas organizacionales mexicanas, es indudablemente necesario conocer la psicología nacional y social de México.

1.5.1 Aspectos socioculturales del mexicano en la organización

Orígenes étnicos y culturales

De acuerdo con Mastretta (2006:192), Los mexicanos somos producto de la interacción de varios elementos. El primero de ellos es un factor indígena plural. Otro elemento es un factor hispano cultural y del mestizaje debido a la conquista de los españoles a las tribus indígenas formando una población mestiza... nuestro país está compuesto “por una razón cósmica” ya que provenimos de varios cosmos y tenemos un mosaico genético único.

Este autor también propone una serie de características o componentes que describen al mexicano, el primero de ellos es el *componente indígena*, considerando que los indígenas tenían una cosmovisión cíclica y apocalíptica; con la que concebían la dinámica del universo en forma análoga, es decir, que nace, crece, llega a la plenitud, decae y muere. De esa forma creían que existían diferentes mundos, una sucesión de soles, y que cada de uno acababa en la destrucción total, viviendo con la creencia de la inestabilidad del cosmos, ya que siempre tenían la perspectiva de una catástrofe final, la destrucción de todo lo existente... y creían que el hombre había sido creado para servir a los dioses.

Entre las principales características sociales son que dependientes del dios de la lluvia, poéticos simbólicos y místicos, centrados en la religión ceremonial la guerra y el comercio con actitud fatalista dependiente y resignada. (P:156)

El siguiente componente que nos permite entender la cultura de la sociedad mexicana también como lo expone Mastretta (2006:199) es el *componente hispano*, quien lo define como el término de la reconquista española contra los moros y el descubrimiento de América y los principios de la colonización... desde la propuesta de este actor describe este componente en sus palabras “por el constante guerrear de moros y cristianos, los españoles se habían hecho duros y sanguinarios... Los actores de la conquista fueron por un lado los soldados audaces y aventureros, gente ruda y ambiciosa, y por otro lado, los frailes misioneros, la más de las veces gente servicial, pero cerrados en sus dogmas y por caracteres débiles y apocados (no ante los indios, sino ante los poderosos de la milicia y del gobierno)” quienes fueron llevados tan lejos de su tierra por tres tipos de motivaciones.

1. Por el poder, la explotación y las riquezas.
2. Por la convicción de realizar la tarea de civilizar a personas inferiores.
3. Y, por el propósito de evangelizar.

Debido a esto y tal como lo maneja este autor, se suele presentar a los soldados españoles como la figura paterna recia y dura, y a la iglesia como a la madre suave e indulgente (P:198).

Mastretta (2006:199) plantea que “la cultura mexicana es la forma en que vivimos y realizamos nuestras actividades, es nuestro modo de percibir, pensar, planear y actuar”. También expone que estamos dentro de una cultura, y tal situación implica la interacción con el medio en que vivimos; como seres humanos de acuerdo a Mastretta aceptamos de forma inconsciente un proceso de aculturización, es decir, “nos dejamos moldear por el medio”. Medio del que somos producto como lo es la familia, la escuela, el clima, el barrio, la alimentación, la religión, las costumbres locales, los viajes, las enfermedades, las experiencias, las tradiciones, los gobiernos, etc. Para este autor en sus palabras, el ambiente es “una constelación muy compleja de nuestra personalidad, aunque también somos el producto de nuestras reacciones personales y decisiones que retroalimentan nuestra persona”.

Así mismo, de acuerdo a nuestro modo de percibir, pensar, planear y actuar está influido por nuestro medio, otro factor que expone Mastretta (2006:199) es el *factor anglosajón*, una cultura capitalista volcada sobre México desde los Estados Unidos desde hace mucho tiempo... el colonialismo cultural flagrante, aunado al malinchismo mexicano y al desarrollo de espanglés.

Por lo tanto, no solo tenemos orígenes culturales de indígenas y españoles, sino también tenemos una fuerte influencia de la cultura norteamericana y de otras culturas que percibimos por los medios masivos de comunicación como lo son la televisión y el internet, por ello, la cultura actual de acuerdo a este autor, hay que buscarla desde la psicología social de los mexicanos, planteando a la sociedad mexicana actual, a través de los componentes más significativos de la población, como la familia, la mujer, los jóvenes, las clases bajas, medias y altas.

Aunado al significado que tiene la mujer mexicana dentro de la sociedad actual Mastretta plantea que esta se enfoca más a una visión de madre protectora que de esposa, más protectora de sus hijos que de compañera del hombre, originada tal vez por la influencia de la española altiva, la criolla orgullosa y agresiva, la mestiza confusa y la india sumisa que da cabida en su vientre al semen extranjero.

En general la mujer mexicana es abnegada (no protesta, no exige), fingida (disimulada; tiene mascarar y se manifiesta a medias, sometida hasta cierto punto en función del machismo), religiosa (se identifica con un cristianismo de resignación, paciencia y pasividad, y no tanto de esperanza y fe, en la opinión del autor la mujer liberada es la mujer más culta, y la mujer moderna esta actualizada con los conceptos tradicionales de valores y principios que tenemos los mexicanos (Mastretta 2006:200).

El autor plantea una descripción de los jóvenes mexicanos considerando un panorama general limitándose a la clase media destacando las siguientes características sobresalientes de su autoimagen:

1. Tienen conciencia de ser una clase o estrato dentro de la sociedad.
2. Tienen conciencia de vivir en el país de la corrupción, y de que esto afectará pesadamente su trabajo y su desempeño profesional.
3. Por causa del diluvio de estímulos que reciben de los medios masivos, viven en función de la simulación de un hedonismo superficial.
4. Suelen ser madejas de contradicciones y frustraciones.

Mastretta (2006:201) plantea que existen clases y castas en palabras de los funcionarios. México es un país democrático, donde la igualdad es uno de los valores axiales y presenta una estratificación donde la mayoría queda ubicada en la “cultura de la pobreza”, proponiendo las siguientes definiciones:

Los de abajo son los marginados, desnutridos, humillados. Algunos con conciencia de explotados y otros sin ella... los de abajo son una masa de parias sin energías

y sin entusiasmo como rasgo psíquico más sobresaliente tienen la resignación, como quien dice: “la psicología de la impotencia y la derrota”.

La clase media quienes suelen ser gente dinámica, pero centrada en su propia promoción; pocos se interesan por entender al país y resolver los problemas nacionales. Alimentan sueños de riqueza y poder, muestran espíritu de competencia, tiende a aparentar y presumir. En suma, se trata de una “estructura de enajenación y simulación”, como dice el sociólogo Careaga”. (P:202)

La clase poderosa es la aristocracia económica que controla los medios de comunicación y a la empresa y a los obreros; es capaz de anular cualquier insurgencia obrera desde su embrión, ejerce control sobre el campesino y sobre la ciencia y los espectáculos. Detrás de bambalinas existe un diálogo íntimo entre el estado y el gran capital, los únicos superpoderes en México. Los hijos de la clase poderosa son educados en escuelas superelitistas. Instituciones que se anuncian como católicas: “pagan el precio de existir reforzando lo que dicen rechazar... la iglesia en su presencia universitaria da la espalda a su opinión preferencial por los pobres... De este modo, al igual que en la colonia, también ahora la iglesia parece ser la legitimadora del nuevo sistema de castas, a través de la racionalización sutil de “educar a las clases dirigentes y ricas”.

Ahora bien, también Mastretta (2006:203) plantea que el mexicano es *individualista*, y algunas manifestaciones de esto son muchos comportamientos desorganizados, indisciplinados, en todas las esferas de la vida laboral y social, también manifiestan poco sentido social y de cooperación, poca responsabilidad social, el mexicano prefiere trabajar solo, no cree en el equipo, florecen más como artesanos que como industriales porque la industria moderna exige equipos bien integrados y la artesanía no, en deportes solo destacan en las categorías individuales, como científicos logran éxitos aislados, y son religiosos, sentimentales, y utilitaristas.

1.5.2 Aspectos psicosociales del mexicano

Los siguientes aspectos psicosociales del mexicano propuestos por Mastretta (2006:206-206) son los siguientes:

1. Familia. Fuerte influencia de la familia, aunque no siempre esté bien integrada, alto índice de natalidad, familia extendida, más que nuclear.
2. Salubridad. Machismo, menosprecio de la mujer, escasa vitalidad en general (ambiente insalubre, contaminación), alcoholismo extendido; abuso de carbohidratos y estimulantes.
3. Mantenimiento. Malos hábitos alimentarios, desnutrición, vivienda inadecuada, basura en las casas, calles y plazas.
4. Comunicación. Mucha pseudocomunicación (relajo), alegría ruidosa, manejo pobre del idioma, desconfiado, suspicaz, usa mascararas, discrimina a la mujer.
5. Amistad. Amiguero, hospitalario, peculiar sentido de lealtad, impropia idea del amor.
6. Educación. Ignorancia, mediocridad, resignación fatalista, no cuenta con los medios para desarrollarse intelectualmente.
7. Placer. Falta de equilibrio entre el ello y el super yo, idea distorsionada del placer, fiestero, manirroto, “echa la casa por la ventana”, bebe mucho.
8. Seguridad. Inseguro en necesidades básicas, aún se siente abandonado por los dioses, busca seguridad por medio de alardes.
9. Producción. Flojedad e ineficiencia, ingenioso pero indisciplinado e inconstante, creativo para trabajar con el mínimo esfuerzo.
10. Lo patrimonial. No acostumbra a ahorrar, vive el presente, gasta más de lo que tiene.
11. Lo religioso. Supersticiosos, místico, dogmatizado, fanático, desapego de la religión católica en lo esencial, se refugia en la virgen diosa.
12. Administración. Paternalismo empresarial, inercia, más que objetos reales y planes de vida, fácilmente desorganizado, individualista.

13.Lo ético. Soborno, corrupción, cinismo.

14.Prospectiva. Vive y trabaja a corto plazo, no parece tener idea de lo que es una evolución sistemática e integral.

15.Política. Conciencia política sui generis, muchos automarginados, muchos grillos. Falta de conciencia ecológica, enfrentando al gobierno en vez de colaborador.

Los mexicanos “devaluados”. La inferioridad como un complejo de auto devaluación, se refleja en la personalidad de muchos mexicanos; autodevaluación enmascarada en forma sutil, por no querer o no saber reconocerlo.

Este autor plantea que una de las evidencias de esta baja autoestima se refleja o proyecta en los oficios o profesiones que los mexicanos manifiestan tales como la *impuntualidad*, éste en palabras de Mastretta es un toque “clásico de nuestra cultura: todos sabemos y muchos lo sufrimos... no hemos aprendido todavía a administrar nuestro tiempo, y menos a respetar el tiempo de los demás. Concuero con que deberíamos tomarnos en serio, y considerar que somos importares y que nuestro tiempo vale.

Otro aspecto es el *malinchismo*, como mexicanos somos muy dados a admirar en demasía lo que viene de fuera. Desdeñamos lo hecho en México, lo nuestro, y somos muy afectos a sobrevaluar lo extranjero, aunque sea de calidad inferior... en nuestro país puede haber ingenios deslumbradores y por nuestra falta de educación tendemos a despreciarlos. Esto es algo que debemos comenzar a cambiar como cultura ya que definitivamente debemos comenzar a apreciar y reconocer lo que hacemos en México.

Así mismo plantea sobre otro fenómeno dado en nuestra cultura laboral refiere al *influyentismo*, desafortunadamente es una realidad que platea Mastretta ya que en nuestro país valen las recomendaciones, las credenciales y las placas especiales de identificación. Tales apoyos los sentimos necesarios para demostrar que valemos, son el gancho del influyentismo y nos agarramos de él para

autestimarnos (P:207). Otra manifestación es que de acuerdo al autor, existen mexicanos *despilfarradores*, ya que adoptamos poses generosas... y con tales actitudes queremos demostrar nuestro poder o nuestra grandeza. Considero que no todos los mexicanos manifiestan esta conducta. Así mismo existe el *fanfarronismo* donde hacemos alarde hasta de lo que no tenemos, queremos apantallar. También plantea a los mexicanos con actitud de conformismo,... ignorantes, devaluados (*abstecionistas*). Otra manifestación es el mexicano *anárquico*, jactándose de no respetar lo establecido en cuanto a leyes y normas, rebeldes e insubordinados y siempre encuentran un pretexto que inválida el orden... somos rebeldes a la “autoridad”, porque ésta no ha cumplido con su deber.

Mastretta propone también al mexicano *basuritas* quien donde quiera deja su huella “basura”, concuerdo con el autor ya que no tenemos una cultura de cuidado a nuestro medio ambiente, hecho que se refleja en nuestras calles, dando una pésima imagen. Otra manifestación de nuestra cultura laboral está en que nuestro lenguaje “castellano mexicanizado” observa un gran abuso de diminutivos, al que añadimos una actitud. Ésta puede ser de cariño, pero también hay otros que no le dan calidad a las cosas y a las personas usando expresiones como “mi chambita”, “me gane unos centavitos”, etc, expresiones que refieren poca autoafirmación de la seguridad que debemos tener disminuyendo el valor a las cosas.

También existen de acuerdo con Mastretta los mexicanos *bien valuados*, ya que como plantea este autor, que así como se presentan los aspectos negativos del trabajador mexicano, es indudablemente necesario también resaltar los valores del mismo citando al doctor Rogelio Díaz Guerrero:

“la identificación con grandes símbolos, instituciones, personas y personajes, provoca su percepción reducida e impotente pero que por otro lado le proporciona seguridad emocional, superior a la que priva en otros países y culturas. La mayoría de las personas recurren a su familia, a algún amigo o a la religión para solicitar apoyo emocional, lo que destaca la fuerza social, la cohesión de la familia y

las creencias religiosas como fuentes de seguridad. En la familia, la mayoría de los mexicanos encuentran tranquilidad, seguridad, alegría, satisfacción, confianza, y amor”.

La cultura mexicana puede ser muy positiva. En la familia el hombre aprende valores como el afecto, la cooperación y la lealtad. Además, las actitudes adaptativas y flexibles de los mexicanos aminoran las frustraciones, propician la cordialidad y la armonía, aceptan la divergencia de opiniones y fomentan el servicio a los demás y la cooperación.

Nuestro sentido del humor nos permite ser alegres, sociables y, por ende, superar las adversidades... los mexicanos consideramos que la libertad, (más que la igualdad) es un valor muy importante, y muchos estamos en contra de la violencia para el desarrollo de cambios políticos y sociales. Nuestros valores fundamentales sin duda son la familia, la religión y la patria... donde se encuentra implícitos la fe, valor justo, necesario e imprescindible para el logro de objetivos en cualquier campo de la relación humana.

En el desarrollo del trabajo Mastretta (2006:208-209) dice que los mexicanos pueden ser pasivos (flojos), dependientes, indisciplinados y hasta fatalistas, pero también humildes, afanosos, cooperativos, afectuosos y hasta obedientes, o exageramos sus cualidades o magnificamos sus defectos. Comparto esta opinión con el autor, ya que muchas veces la tendencia de nuestra cultura es maximizar los errores o destacar lo malo, y minimizar y muchas veces hasta ni siquiera pensar en lo bueno que tenemos, hacemos y somos. En el ámbito laboral considero que los trabajadores mexicanos son creativos, innovadores, alegres, y también dispuestos aunque también es cierto que estos valores o manifestaciones de conducta tienen que ver mucho con la cultura laboral que desarrolla cada líder organizacional en los centros de trabajo.

1.5.3 Actitudes del Trabajador Mexicano

A continuación se presenta un instrumento de evaluación para conocer la percepción que cada uno podemos tener de la forma en cómo nos comportamos los mexicanos por lo que me pareció interesante retomarlo y exponerlo tal como lo hace Mastretta.

Marque con una X en la columna su opinión:

	TODA	TAE	INTERMEDIO	TAE	TODA	
Seguro						Inseguro
Arriesgado						Cauteloso
Responsable						Irresponsable
Trabaja en grupo						Individualista
Dependiente						Autónomo
Proyecta iniciativa						Proyecta negligencia
Laborioso						Flojo
Lógico						Astuto, hábil
Innovador						Rutinario
Egoísta						Compartido
Controlador						Desea control
Frío-racional						Afectuoso, cálido
Ordenado						Desordenado
Disciplinado						Indisciplinado
Falso						Sincero
Realista						Idealista, soñador
Se adapta						No se adapta
Respetuoso						Burlón, sarcástico
Rebelde						Sumiso
Leal						Desleal

TODA: Totalmente de acuerdo. TAE: Tiende a esto.

Esquema No. 2 Actitudes del trabajador mexicano

1.5.4 Aspectos socioculturales del mexicano en la organización

Mastretta plantea los siguientes **valores sobre el trabajo y la recreación** (2006:212): “el trabajo se considera una necesidad para obtener dinero suficiente a fin de disfrutar las cosas más importantes de la existencia, como los placeres de la convivencia con familiares y amistades... para el individuo medio que trabaja en la actualidad, el ingreso extremadamente importante porque su misma existencia depende de él, y por eso hay una mayor tendencia a la orientación de la fuerza laboral hacia el trabajo, esto no significa que el empleado renuncie a lo que considera necesidades básicas de convivencia y recreación, aunque ahora este menos dispuesto a abandonar su empleo sin motivo.

Respecto a la **dirección y supervisión** donde el ejecutivo mexicano demuestra enorme respeto por la autoridad. La forma en que ha crecido se ha basado en la aceptación de la autoridad y en ocasiones parece asumir una actitud casi servil (P.213). En México no hay tradición de delegación de autoridad. Culturalmente, la actividad empresarial se funda en la imagen autocrática y autoritaria del padre en la familia tradicional. Por eso, todo el concepto de la delegación es nuevo para el común de las personas.

En cuanto al **tiempo** en México lo tradicional ha sido que el tiempo se considere un concepto muy impreciso. Los compromisos de tiempo se consideran deseables pero no como promesas firmes, por lo cual existe poca preocupación por el tiempo que el cliente pierde esperando o realizando varios viajes para conseguir lo que desea. Cuando no se cumplen los compromisos a tiempo, siempre se suele afirmar “mañana será otro día” (P.218).

Esta actitudes en cuanto al tiempo está, sin embargo, (como lo plantea el autor), empezando a cambiar entre los profesionistas modernos, conforme la vida se vuelve más complicada y aumentan las presiones hacia una mayor productividad. La gente empieza a sentir mayor preocupación por la puntualidad y los

compromisos se cumplen de manera oportuna con más frecuencia. No obstante el proceso es lento, y la actitud general hacia el tiempo sigue siendo muy relajada.

Respecto a la **planificación** considerando la incertidumbre dada por la situación económica y política del país... la planificación se da a corto plazo. La inversión de capital es pequeña y el rendimiento sobre cada inversión debe producirse en periodos cortos dadas las altas tasas de interés de los créditos.

1.5.5 La Cultura Obrera Mexicana

Desde un enfoque socioeconómico es importante considerar que para entender la cultura de un país se debe entender primero la estructura de la sociedad, y las razones por las cuales esta funciona de una u otra forma, ya que de eso dependen las relaciones que se dan entre los individuos de las mismas, en este aspecto Novelo Victoria (1986), en su participación del ensayo denominado “la cultura obrera mexicana una contrapropuesta cultural” en el libro el Obrero Mexicano, establece que ya es conocido el hecho de que las sociedades que hasta ahora han existido se diferencian unas de otras por la manera en que realizan la producción económica. Es decir, por cómo a través del trabajo humano se apropian de la naturaleza, transformándola. Y que para realizar ese trabajo, los hombres han establecido diversos tipos de relaciones entre ellos y sus herramientas de trabajo, productos resultantes, entre los que trabajan y los que no trabajan.

Esta autora propone que el modo capitalista de estas relaciones se caracteriza por dos formas de apropiación: una de la naturaleza, otra de los productos, que presupone en tanto la propiedad privada de los medios de producción como el control específico de los procesos de trabajo. Así mismo plantea que la propiedad privada de los medios de producción es un hecho anterior al control de los procesos de trabajo y requirió que, como resultado de un amplio y complejo proceso de expropiación de la mayoría de los trabajadores independientes y

comunitarios, una minoría comenzara a concentrar, para su disfrute individual, la tierra, los instrumentos de trabajo y los productos resultantes del trabajo ajeno. El trabajo provenía de los trabajadores expropiados a los que no les quedó más propiedad que su energía física y mental, que se convirtió, como todo lo demás, en mercancía; mercancía fuerza de trabajo que a cambio de una cierta cantidad de dinero se vende por un tiempo determinado a los propietarios del capital quienes, con su usufructo, obtienen no sólo resultados del trabajo, sino plus-valor que incrementa su capital.

El control del proceso de trabajo se origina cuando la base de la producción deja de ser artesanal y se produce una división técnica del trabajo, que con la invención de la maquinaria, convirtió a los trabajadores en operadores de las máquinas. Esto creó a su vez tres resultados: la expropiación del oficio derivada de la aplicación científica a la tecnología; la estratificación de los obreros de acuerdo a las calificaciones y habilidades que exigían en los procesos de trabajo, y la socialización de la producción. La base objetiva de la contradicción entre producción social y apropiación privada quedó estructurada.

Novelo plantea que “las relaciones sociales y las reglas del juego que se desarrollan en la esfera de la producción no se ejercitan solamente en las unidades concretas de producción; su práctica involucra a toda la sociedad. Y esto es así porque el sistema de producción capitalista ha engendrado una determinada organización social en la que, por una parte, los grupos de individuos se ubican socialmente formando clases de acuerdo al papel que desempeñan en la producción; y, por otra, porque el funcionamiento de toda la sociedad está dictado por las exigencias del objetivo de la producción y garantizado por el poder político”.

1.5.6 ¿Qué es una Cultura en una Sociedad de Clases?

Novelo Victoria (1986) plantea que aunque el concepto de *cultura* es usado de muchas maneras para decir diferentes cosas y por lo tanto su uso a veces resulta ambiguo y confuso, es útil si de entrada se aclara el sentido que se le dará. Para nosotros, el concepto involucra *conjuntos de valores (explícitos o no) incorporados a modelos de comportamiento que se refieren a formas de vida que se practican en el presente y que, como aspiración, se plantean para el futuro y que son reconocidos por una colectividad que en ellos se identifica*. Esto es, que la cultura no es algo que simplemente se reproduce por tradición sino que contiene elementos de creación y, por lo tanto, de cambio.

En este caso, intentar conocer el proceso de formación de la cultura obrera, de una clase, implica, en primer lugar, el reconocimiento de que son las condiciones de la vida material –la existencia- las que determinan la conciencia de los hombres. Esto es, que los planteamientos, las reflexiones, las concepciones que los hombres tengan en un momento dado derivan –con la intervención de una serie de mediaciones- de una situación objetiva, como trabajadores de una sociedad concreta en este caso. Esto también nos alerta en el sentido de que el proceso cultural, aun definido en su sentido más vago como “vida espiritual” no se realiza ni puede pensarse como conjunto de ideas, inclinaciones estéticas o costumbres que flotan separados de las estructuras de la sociedad. La cultura no existe independiente de una serie de determinaciones, sino que las expresa como conjunto de concepciones.

Si el proceso cultural es algo que se va construyendo, por así decir, en vinculación y relación recíproca con las determinaciones de la producción material, ello no significa que los obreros son seres carentes de cultura antes de ingresar al mercado de fuerza de trabajo y que son ubicados en procesos concretos de trabajo con la mente en blanco. Visto que los hombres nacen en condiciones

concretas, el proceso de crecer y convertirse en fuerza de trabajo ha sido también moldeado y modelado de una cierta manera. Y para lograr esa manera – socialmente establecida y mantenida- han intervenido un sinnúmero de instituciones, además de experiencias y reflexiones pasadas y presentes.

Novelo Victoria plantea que en nuestra sociedad la cultura que se “mama” se amplía con los valores y aspiraciones de la cultura para las masas, elemento legitimador de la ideología capitalista propagada por los aparatos de difusión. Legitimador porque pretende esconder la existencia de clases tras el manto deformante de una supuesta democracia del consumo. “No es necesario saber leer y escribir para... recibir el cotidiano mensaje que enseña a aceptar el dominio del más fuerte y a confundir la personalidad con un automóvil, la dignidad con un cigarrillo y la felicidad con una salchicha”, Decía Eduardo Galeano en un escrito citado por Novelo Victoria.

Por lo que para Novelo Victoria todo lo anterior representa que los distintos conjuntos de personas, obreros o no, tienen una cierta concepción del mundo, observan una serie de normas, tienen otra serie de hábitos, tienen explicaciones para una serie de hechos o fenómenos y también expectativas para influir en ellas ¿Qué significa esto?

El proceso *cultural* de modelado y moldeado por el que los individuos pasamos fatalmente cuando vivimos en sociedad y que tiene como resultado una “manera de ser-estar-pensar-sentir-creer” es un proceso concreto en cuanto es histórico y es social. En una sociedad las relaciones y las prácticas sociales se desarrollan en y a través de una serie de niveles o estructuras –económicas, políticas, educativas- y, por intermedio de sus instituciones principales –fabricas, sindicatos, familia, iglesia, escuela, organizaciones políticas- se transmiten los valores, normas, aspiraciones, costumbres de esa sociedad.

Tratándose de una sociedad de clases, como la nuestra, la cultura no sólo refleja esa división social, sino que la reproduce continuamente en un proceso contradictorio. Por una parte, quienes dominan en la sociedad imponen –por múltiples vías- su manera de pensar el mundo a todo el resto de la sociedad. Pero quienes viven bajo la dominación tienen otros modos, y muchas veces contrarios, de explicación, debido a su experiencia de vida diferente. Aunque la cultura de las clases y estratos subordinados pueda tener impresa una buena dosis de la cultura dominante –tanto de la actual como de pasadas, lo que es evidente en situaciones rurales-, puede a la vez ser opuesta, aunque puede parecer aletargada, dormida, reprimida, por la acción de la dominación.

De esto no puede derivarse la existencia de una “convivencia” pacífica de culturas diferentes. Aunque coexisten en el espacio y en el tiempo, la sociedad capitalista impone una al resto, que permanece en calidad de subordinación. Con lo cual el peso relativo de las culturas es diferente y la imposición siempre requiere de alguna represión.

Sólo en la relación de cultura hegemónica-culturas subordinadas podemos entender la formación de la cultura obrera como la cultura de una clase dominada. Y sólo en ese marco podremos definir las expresiones que va teniendo la conciencia de clase en su desarrollo.

1.5.6.1 La base de la Cultura Obrera

Novelo Victoria (1986) determina que los procesos de trabajo donde se ubican los obreros son el primer fundamento de donde nace la concepción de la sociedad desde el otro lado de las relaciones de producción: en otras palabras, el obrero reflexiona a partir de *vivir* la oposición capital-trabajo. La inconformidad primaria

nace así de las condiciones de trabajo que exigen la adecuación de la fuerza de trabajo a una organización que impone el capital y donde la relación del obrero con el producto de su trabajo es que éste se le enfrenta como algo extraño, ajeno.

El trabajo, la actividad misma, le aparece al obrero como un medio de satisfacer una necesidad, pues con su salario adquiere los productos necesarios para su vida y que él no puede producir. En el pensamiento obrero ya quedó muy lejos el orgullo profesional y el trabajo como acto creativo de quien era dueño de un oficio y de sus condiciones de producción.

En México, donde la producción capitalista se vuelve dominante en la sociedad cuando el capitalismo como sistema mundial ya transitaba su fase imperialista, y que nace amarrada a los intereses extranjeros, los obreros procedían tanto de las filas campesinas como de las artesanas y se enfrentaron a una múltiple usurpación. No sólo se les expropiaba su trabajo y oficio, sino que fueron obligados a abandonar formas de vestir que los reglamentos de las fábricas prohibían y abandonar algunas costumbres. Se conocen varias huelgas estalladas por obreros a principios de siglo en protesta por no permitirseles trabajar con sarape y sombrero, o bien porque no se les dejó faltar al trabajo en días de festividad religiosa. En las ramas industriales más importantes, los obreros sufrieron además una aguda discriminación racial que se traducía en el salario, además de que los puestos de trabajo calificado estaban ocupados por extranjeros. Si a esto sumamos las largas jornadas, la vivienda pobrísima, la dieta magra, un idioma extranjero que se oía, prohibiciones a la organización, etc., que se experimentaba cotidianamente como también cotidiano era el contraste de formas de vida de los dueños y administradores, se comprende cabalmente el contenido de las primeras luchas y lo directo de sus primeras acciones defensivas.

Es indudablemente que todo lo planteado por Novelo Victoria refiere a conductas culturales que hoy día vemos reflejados en los centros de trabajo mexicanos y que

sin duda nos dan una explicación histórica que nos ayuda a entender del porque del comportamiento del trabajador mexicano hoy día.

CAPITULO II

"capacitar a una persona no es enseñarle lo que no sabía, sino hacer de él alguien distinto que no existía"...

Pinto Villatoro (1992)

CAPACITACION Y CAPACITACION POR COMPETENCIAS

2.1 Antecedentes Históricos de la Capacitación

De acuerdo con Pinto Villatoro Roberto (1992), la capacitación como cualquier actividad humana debe estar guiada por un conjunto de creencias, valores y principios que conforman el esquema de referencia que nos permite tener una idea de lo que somos, de dónde estamos, de qué hacemos y de qué queremos.

Las organizaciones gestionan sus esfuerzos en capacitación evaluando y calificando a sus trabajadores determinando lo que son, en donde están y que quieren de ellos, por lo que la capacitación debe dirigirse sin excepción al mejoramiento de la calidad del factor humano de las organizaciones considerando todos los recursos que conduzca a su incremento en conocimiento, habilidades y actitudes, de todos los miembros que integran la organización.

Pinto Villatoro Roberto (1992) plantea que la capacitación se sustenta en una filosofía que rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y que responde a una manera de pensar y entender el medio ambiente social, laboral, y familiar en el que este se desenvuelve, proponiendo la siguiente concepción de la persona humana desde un punto de vista filosófico, ya que esta trata, al igual que para la capacitación, analizar las formas de pensar, actuar y sentir de los trabajadores en las empresas.

El hombre está hecho para evitar el trabajo y consumir solamente lo que la naturaleza le ofrece en su beneficio personal.	vs	El hombre está hecho para trabajar, para transformar la materia y crear un mundo mejor para su bienestar.
El hombre está hecho para satisfacer sus necesidades personales	vs	El hombre está hecho no solamente para satisfacer sus necesidades personales, sino también las necesidades de sus semejantes.
El hombre es un ser natural, histórico, evolutivo y productivo del azar. Un día nace y otro día muere irremediamente.	vs	El hombre es un ser trascendente y digno, porque es una criatura sobrenatural y divina.
El hombre es un ser totalmente determinado y no cambia esencialmente: su conducta es innata.	vs	El hombre es un ser que puede cambiar su conducta por medio de la capacitación, una adecuada formación y el medio ambiente.
(Nace)		
El hombre es una máquina que actúa según sus estímulos del exterior, según sus necesidades biológicas y según sus necesidades adquiridas.	vs	(Se hace) El hombre es un ser libre que se mueve al menos en tres dimensiones: la corporal, la intelectual y la emotiva. Actúa en función de su voluntad.

Esquema No. 3 Cuadro comparativo

De acuerdo a Pinto Villatoro Roberto (1992), dentro de una organización, la filosofía se manifiesta a través de los siguientes medios: el comportamiento de los miembros de la organización, el campo normativo constituido por sus políticas, procedimientos, normas, el sistema de status interno, etc. Y los recursos materiales, donde dicho conjunto de manifestaciones de la filosofía organizacional conforman la identidad de la empresa, la cual la hace ser única y diferente a las demás. De ahí la importancia de la capacitación como generadora del proceso de cambio, sin perder de vista que esta filosofía debe adaptarse a las necesidades y demandas del contexto económico, político, ideológico y social del país en que se ubica, además de tener la capacidad de adaptación y respuesta a los cambios de este entorno.

Para entender la concepción bajo la cual se ha dirigido a la capacitación en el transcurso de la historia, es importante considerar la influencia que ha tenido la

administración y la concepción que a lo largo de la historia, ha tenido el concepto del ser humano para la misma, ya que de esta depende en gran medida el enfoque que se le dé a la razón de ser de la capacitación en las organizaciones.

Pinto Villatoro Roberto (1992) plantea que desde esta disciplina, se han aportado diversas teorías que explican la función de los recursos humanos de manera diferente de acuerdo con la importancia de la estructura, la tarea y las relaciones humanas dentro de la organización.

Este autor propone las siguientes bases filosóficas y misiones que tiene la capacitación para cada una de ellas:

Teoría	Escuelas que comprende	Representantes	Influencias en la organización	Propósitos del entrenamiento
Teoría administrativa	Escuelas de la administración científica, escuela anatomista-fisiologista	Taylor	Estructura rígida y lineal	Lograr la eficiencia a través de la mecanización de las funciones.
Teoría clásica	Escuelas de Transición *Administración y liderazgo.	Fayol	Es una estructura técnica y humana, que además de producir bienes y servicios debe distribuir satisfacción entre sus participantes	Proporciona a los directivos, gerentes y supervisores las técnicas para dirigir y motivar a sus subordinados, para que éstos satisfagan sus necesidades y expectativas.
Teoría Humanista	*Psicología de las organizaciones. *La organización como sistema social. *Escuelas de las relaciones humanas.	Mary Parker Follet Chester Barnard Elton Mayo	Es una unidad social compleja regida por normas y reglamentos que delimitan las funciones y responsabilidades de los grupos que la conforman.	Hacer que los miembros de la organización autoricen sus obligaciones y cumplan voluntariamente con sus compromisos.
Teoría estructuralista	Escuela Burócrata de la administración. Escuela Estructuralista de la administración.	Levy Strauses Max Weber Radcliffe-Brown	Es una estructura que surge en función de sus	Incrementar los resultados de la organización a través de la planeación.
Teoría neoclásica	Administración por objetivos	Druker		

			objetivos y resultados	
			Sistema socio-técnico con una cultura propia y un sistema de valores que determinan el comportamiento de la organización.	
Teoría Behaviorista	Escuela Behaviorista de administración. Desarrollo Organizacional	Este movimiento integra aportaciones de distintas disciplinas y diferentes teóricos		Generar aprendizajes y formas de comportamiento en el individuo para organizar sus esfuerzos e integrarlo en grupos de trabajo.
Teoría sistemática		Este movimiento integra las aportaciones de las matemáticas, la cibernética y la teoría de sistemas	Es una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interrelaciones y tomar decisiones	Seleccionar los problemas que obstaculizan el desarrollo de los subsistemas de la organización y que impiden lograr los objetivos propuestos.

Esquema No. 4 Cuadro de teorías administrativas

Partiendo de este enfoque podemos decir que así como todas las actividades del hombre, considerando una más de estas la capacitación ha tenido su evolución en cuanto al objetivo o razón de ser que la misma persigue dentro de las organizaciones.

El análisis que realiza Grados Jaime (2007), respecto a estos antecedentes históricos de la capacitación lo hace de forma cronológica atendiendo a las condiciones y características de organización que existían en esos momentos, y cómo la capacitación tomaba características particulares, de acuerdo a las necesidades que debía cubrir.

Cuando la creación de “los talleres”, Grados Jaime (2007) menciona que “En la antigüedad” (año 2100 a.C.), la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la trasmisión verbal de generación en generación. De esta forma se iba entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad.

La capacitación era brindada de manera informal dentro de las familias para mantener el oficio familiar, los padres les daban a los hijos los conocimientos para continuar desarrollando el oficio al cual ellos se han dedicado, manteniendo de esta manera el estilo de vida del artesano; por lo que el transmitir los conocimientos (adquiridos a base de prueba y error) a través de la práctica diaria de los mismos vía instrucción verbal, representaba el grado mayor de capacitación que un aprendiz pudiera recibir del maestro reconocido, quien podía verse limitado en transferir la totalidad de sus conocimientos completamente a sus aprendices.

Posteriormente aparecen “los gremios” a los que Grados Jaime (2007) define como la primer forma del concepto de empresa y que son estos los que dan origen también a las agrupaciones de trabajadores. Los gremios fueron creados para proteger los intereses de los trabajadores y en la actualidad los conocemos como *sindicatos*; dentro de ellos surgieron reglamentaciones como la limitación en el número de aprendices y la cantidad y calidad de trabajo que se debía realizar de acuerdo con el sistema básico de remuneración”. Estos grupos formados por intereses comunes destacando la ayuda mutua como una de sus características.

De acuerdo a Grados Jaime (2007), para que se pudiera formar un gremio se requería la participación de tres elementos:

- **Maestro**, quien transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.
- **Aprendices**, quienes recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico.
- **Oficiales**, quienes ya habían recibido entrenamiento, aun cuando no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficacia requerida.

Con la crisis del feudalismo, surge un nuevo reacomodo social, los Burgos. Dentro de ellos los artesanos empiezan a organizarse en comunidades, quienes junto con los comerciantes, generaron un crecimiento del consumo y de la producción de

sus bienes. Los artesanos se subdividían en 3 clases laborales, los maestros, quienes proveían del conocimiento y de las materias primas, así como eran los dueños del lugar de trabajo, los aprendices, quienes vivían con los maestros para aprender el oficio, y los oficiales, quienes ya habían aprendido el oficio pero hasta no hacer una “obra maestra” no podían abrir su propio taller. Dentro de los talleres se transmitía el conocimiento principalmente de manera oral y práctica, aunque los aprendices también debían ser diestros para hacerse de conocimientos que no eran explícitos pero que formaban parte del oficio.

Esta condición, por supuesto, imponía a los trabajadores limitaciones para convertirse en maestros. La necesidad de los trabajadores de instalar sus propios talleres dio como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados. Este fenómeno fue propiciado también por los maestros, quienes al ver que se establecían nuevos talleres hicieron los suyos más exclusivos y demandaron, además, mayor habilidad en la mano de obra que contrataban.

Con el advenimiento de la Revolución industrial, la capacitación cambia totalmente al requerir de personal mejor calificado para desarrollar las actividades al interior de las fábricas. Con estas nuevas condiciones, los maestros ya no tienen uno o dos aprendices, sino que se convierten en decenas, y se modifica el lugar de enseñanza, llevándolo al interior de las fábricas.

Conforme pasa el tiempo y existen nuevos adelantos tecnológicos, surgen nuevas necesidades para hacerse del personal listo para laborar en el menor tiempo posible, por lo mismo se empiezan a establecer los cursos de capacitación para los nuevos empleados, de manera que ellos aprendan a operar las nuevas maquinas en el menor tiempo posible.

Por otra parte, en el contexto socioeconómico, previo a la revolución industrial, la capacitación constituyó más que un hecho educativo, una fórmula para controlar los “secretos” de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus social de artesanos y comerciantes. Como resultado, surgieron los gremios a los que se ha hecho referencia y las asociaciones cuyas metas fueron proteger a quienes ejercían algún oficio o especialidad, por lo que establecieron mecanismos de control de privilegios económicos-sociales, traducidos en estrictas reglamentaciones para la afiliación y en normas de calidad en la ejecución de trabajo para poder pasar a una mayor categoría.

Con la Revolución Industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos; por ejemplo, después de la aparición de los telares en Inglaterra, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad; es decir, tenían a su cargo una parte del proceso de fabricación y lo realizaban; lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades. Esto fue lo que provocó la Revolución Industrial, junto con los problemas de índole obrero-patronal y la explotación de los trabajadores.

En la medida en que los empresarios fueron adquiriendo un mayor número de nociones relativas a crecimiento y desarrollo, fueron entrenando a los trabajadores no sólo en la tarea que tenían que realizar; sino también en otro tipo de actividades, de manera que éstos empezaron a participar más en el proceso que se estaba llevando a cabo. Aparece entonces la fabricación en serie y, en consecuencia, los especialistas en determinado tipo de actividades del proceso productivo.

Posteriormente, a partir de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) se tuvo que entrenar a las personas no sólo en la actividad que realizaban en su vida cotidiana y civil, sino que se requirió capacitarlas masivamente en distintos tipos de

actividades y sobre todo en las bélicas, las cuales resultaban extrañas para muchas de ellas.

Durante esta etapa, la mujer volvió a desempeñar un papel muy relevante en la industria, debido a que los hombres jóvenes y en edad productiva partieron a la guerra. A consecuencia de ello, la capacitación se transformó de nuevo; las jornadas de trabajo sufrieron un cambio, pues había toques de queda, la producción disminuía y surgió la necesidad de elaborar productos en forma clandestina.

Durante la Primera Guerra Mundial se utilizó la primera prueba de inteligencia (Army-Beta), como estrategia para incrementar la eficiencia de los grupos. En Estados Unidos de América se desarrolló una nueva fórmula que modificó sustancialmente la eficiencia y el costo de la capacitación, fórmula que se conoce como el “método de los cuatro pasos”: *explicar, demostrar, ejecutar y verificar*.

- **Motivación.** Los adultos aprenderán aquello que les servirá para resolver problemas inmediatos.
- **Ejercitación.** Para lograr el aprendizaje se requiere la participación activa del sujeto.
- **Estímulos apropiados.** La presentación detallada de la actividad por aprender, acompañada de breves explicaciones al respecto, permite un aprendizaje eficiente.
- **Reforzamiento.** La corrección inmediata o la confirmación de haber logrado la conducta adecuada, propicia que el aprendizaje se consolide.

Posterior a la primer Guerra Mundial, surgen las “Escuelas Industriales”, las cuales junto con el crecimiento de la industria, implicó a la capacitación gran importancia, pues pasó de la etapa en que solamente compartía un secreto dentro de un proceso, a la etapa de una sistematización de la enseñanza. En consecuencia, surge una nueva forma de entrenamiento representada por las escuelas

industriales, entre las que se encuentran Hoe y Cía. (1872), Westinghouse (1888), General Electric e International Harvester (1907).

En forma paralela, se desarrolla el entrenamiento mediante instituciones como la Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA-1892), la Sociedad Nacional para la Promoción de la Educación Industrial, la asociación Nacional de Escuelas Privadas (1914) y la American Management Association (1923).

Ya para el siglo XX, las demandas de mano de obra calificada para la producción de material de guerra genera una metodología para enseñar a los nuevos obreros de una manera muy rápida, la cual consistía en *mostrar, decir, hacer y evaluar*.

Posteriormente, con la introducción de nuevos sistemas de trabajo, como la línea de producción de Henry Ford, o con el famoso estudio de tiempos y movimientos de Taylor, surgen nuevos teóricos que brindan distintos puntos de vista para ver la capacitación.

Muchos otros teóricos participaron con sus ideas en el desarrollo de la capacitación, las cuales difieren mucho entre sí debido al marco referencial desde el cual se originan. Entre otros tenemos a Taylor con la eficiencia en la organización, Mayo con las relaciones humanas, Weber con la teoría de la burocracia, Von Bertalanfy con la teoría de los sistemas, Drucker basado en el desarrollo de objetivos, Porter con el planeamiento estratégico y Demming con la calidad total). De la misma forma que lo plantea Pinto Villatoro.

2.2 Desarrollo Histórico de la Capacitación y Adiestramiento en México

De acuerdo a Silíceo Agustín, tal como lo se expone en el apartado anterior, el proceso de aprendizaje era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos, pasando por las distintas etapas de desarrollo de las necesidades mismas de la capacitación.

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran desarrollo, hace 12 o 15 años, en que, en México las empresas públicas y privadas le dieron importancia a la educación y al entrenamiento, por lo que se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades, así mismo existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial con la finalidad de alcanzar sus objetivos. Es cierto que en nuestro país, la función educativa ha tenido gran acogida en varios sectores de la empresa pública y privada, la función no ha tenido, hasta el momento, un desarrollo como el que debiera tener, son contadas las empresas que han establecido programas permanentes de educación para sus empleados.

En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidades de ofrecer, por lo que es necesario que las empresas establezcan programas periódicos de educación, brindando, así, el tipo de enseñanza para que se realice el trabajo con mayor eficacia y productividad y sea más significativo para el trabajo, en el gobierno Salinista, se manifestaba la necesidad de modificar la educación, logrando con ello un “México Fuerte” el cual permitirá salir del rezago y de la dependencia, enfatizando que en la calidad de la educación, está la batalla decisiva de México, estas declaraciones contemplan los elementos de fondo, filosóficos y de contenido que los planes de estudio ofrecen, desde los niveles primarios hasta la especialización. “La educación en su sentido más sano y profundo es la “formación del espíritu, es la base de la cultura de un pueblo y esta

se inicia desde las secciones de párvulos, la primaria y fundamentalmente en la educación que brinda la familia”.

Los conceptos de calidad y productividad en beneficio personal, familiar, empresarial y nacional, deben ser señalados desde estos primeros años de estudio, de manera tal que las nuevas generaciones de mexicanos aprendan, se concienticen y sensibilicen ante estos importantes conceptos de la vida y el trabajo. Nuestro sistema educativo universitario ya debe establecer los estudios propios de una especialización curricular en calidad y productividad que ofrezcan a nuestra sociedad industrial, servicios y comercio, profesionistas en estas disciplinas que se conviertan en los agentes de cambio que demandan todos los sectores productivos de nuestro país, tomado en cuenta la enseñanza y toma de conciencia respecto de los “valores nacionales del trabajo” por todos los sectores productivos-laborales de México.

En nuestro país se ha hecho esfuerzos por mejorar los niveles de capacitación, elevándola a rangos constitucionales y estructurando las obligaciones patronales, estas han podido responder a las graves necesidades y deficiencias que en este trascendente renglón enfrentan las organizaciones de México, por lo que toda capacitación que se imparte en nuestro país debe responder a los objetivos fundamentales de:

- a) Promover el desarrollo integral del mexicano, para el mejoramiento de su calidad de vida.
- b) Asegurar el conocimiento, aprendizaje e incorporación de los valores nacionales del trabajo.
- c) Crear sentido de conciencia y compromiso para participar en el fortalecimiento de México a partir de un desempeño laboral, personal, grupal y organizacional, en el que el incremento y mejoramiento de la calidad y productividad sean la razón de su diario quehacer.

- d) Habilitar los aspectos técnicos –administrativos, propios de cada puesto para lograr un desempeño eficaz y productivo dentro de la empresa, comunidad o país.

México debe de dar ya el paso al binomio educación- productividad, que responda realista y firmemente a los requerimientos que en materia de resultados, servicio, calidad rentabilidad y competitividad estamos enfrentando. El esquema que México deberá instrumentar para enfrentar la modernización, la apertura comercial, el desendeudamiento y el incremento en los índices de productividad requiere que la importante función educativa tome en cuenta seria y profesionalmente los siguientes diez principios y objetivos.

- 1) A partir de las necesidades reales detectadas, establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas de desarrollo humano y profesional.
- 2) Crear ambientes adecuados dentro de la capacitación con la finalidad de lograr interés, compromisos a nivel individual, grupal u organizacional.
- 3) Convertir a la capacitación en una filosofía y estilo de trabajo.
- 4) Brindar al personal un nuevo concepto de productividad, así como del trabajo en equipo y de los valores laborales a través de la capacitación.
- 5) Definir y buscar los compromisos propios de cada empresa, creando sistemas propios de capacitación.
- 6) La formación de grupos que se conviertan en agentes de cambio y capacitadores.
- 7) La creación de un programa de integración humana a través del trabajo en equipo, que fomente la creatividad y el diagnostico de problemas.
- 8) Enriquecer el liderazgo de la dirección general para motivar y reforzar las conductas de integración y productividad.

- 9) El establecimiento de un programa estratégico que contemple actividades inmediatas.
- 10) Involucrar a directivos, jefes, técnicos y personal en general, en las tareas educativas de capacitación y desarrollo, como instructores y promotores de aquellos aspectos en donde su participación sea necesaria.

2.3 Concepto y Enfoques de la Capacitación

Pinto Villatoro Roberto (1992) destaca que el Plan Nacional de Capacitación tiene dos enfoques principales, uno enfocado a la capacitación para el trabajo, y el otro que denota la capacitación en el trabajo.

Se define que *la capacitación para el trabajo*, es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica. Este tipo de capacitación refiere un nivel educativo que el general de la población adquiere por medio de la educación escolarizada. El otro enfoque de la capacitación es la *capacitación en el trabajo* la cual se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en un área de trabajo específica.

Grados Jaime (2007) establece que: “El aprendizaje se manifiesta por medio de cambios operados en la conducta, cambios que se producen como resultado de la incorporación de esquemas de comportamiento al repertorio previo del sujeto”.

Y propone la siguiente definiciones: Grados Jaime (2007)

Aprendizaje: “Proceso por el cual el individuo, a través de la práctica, adquiere conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a un cambio relativamente permanente de conducta”. En la mayoría de los casos, los cambios de conducta

no sólo requieren del conocimiento acerca de cómo hacer las cosas, sino también de un cambio de actitud, es decir, querer hacer de otra manera las cosas.

Las expectativas que la capacitación creó a partir del ordenamiento constitucional que la elevó a rango de derecho social, activó un movimiento laboral en todas las empresas que, por una parte, han profesionalizado esta función y, por otra, han llegado a desvirtuarla y considerarla simplemente como sinónimo de *cursos*. Grados Jaime (2007)

Para estudiar con profesionalismo la capacitación de personal, es necesario profundizar en un campo que resulta por demás extenso y que merece una especialización. Sin embargo, en su planteamiento conceptual dicho estudio consiste en la visualización de un proceso central de cuatro fases dentro de un contexto legal y ambiental (los demás sistemas que integran la empresa y el subsistema de recursos humanos). Antes de conocer el proceso de la capacitación es conveniente precisar los conceptos siguientes:

- *Capacitación*: Acción destinada a incrementar las aptitudes y los conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.
- *Adiestramiento*: Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.
- *Desarrollo*: Acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal.

En términos generales, por *capacitación* se entiende aquella enseñanza intencional que se imparte fuera del sistema formal de educación. Algunas autoridades la refieren como *capacitación* y *adiestramiento*, y otras como *desarrollo de recursos humanos* o *educación extraescolar*. La terminología también varía entre países.

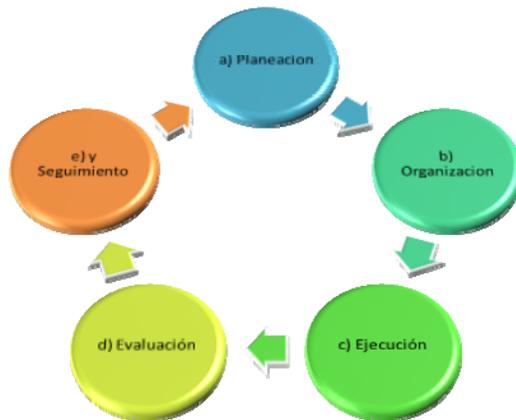
Así, mientras que en México se le refiere como *capacitación*, en la mayoría de los países latinoamericanos se le denomina *formación profesional* y en Estados Unidos de América se conoce como *Training*, que se traduce como *entrenamiento*. En todos los casos, denota a aquellas actividades de enseñanza-aprendizaje que se proporcionan fuera del sistema escolar establecido.

La capacitación no es nueva, ya que las destrezas y los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo se han transmitido desde siempre, aunque su forma, su método y sus procedimientos hayan evolucionado.

Cuando se habla de capacitación, se refiere a un proceso mediante el cual se busca obtener determinados beneficios que justifican su existencia; por ejemplo, menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento en las aptitudes y mayor productividad y eficiencia.

Para que se pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una carencia, o bien, de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le dé vida a la capacitación, pero ésta no va a ser detectada fácilmente, puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer a fondo el problema y diseñar el programa idóneo de capacitación.

De acuerdo con el proceso correspondiente, las fases para implantar adecuadamente, un programa de capacitación son las que se detallan a continuación:



Esquema No. 5 Fases para implementar un programa de capacitación

2.4 Aprendizaje en Adultos

La Historia de la capacitación es casi tan añeja como la historia del ser humano, plantea Grados Jaime (2007), ya que desde tiempos remotos, los grandes filósofos hacen referencia a la necesidad de mejorar la técnica. Posteriormente, al llegar la revolución industrial hacen su aparición la filosofía y la pedagogía modernas para darle un enfoque dirigido a la inserción de mano de obra calificada a las nuevas empresas emergentes. De aquí surgen algunos términos interesantes, como “andragogía”, “aprendizaje continuo” o “educación no formal”. Para poder realizar este desarrollo histórico, hay que dividir la historia en tres periodos: Antes de la Edad Media, de la Edad Media a la Revolución Industrial y posterior a la Revolución Industrial.

2.4.1 Consideraciones Teóricas del Aprendizaje

“Uno de los objetivos fundamentales de la capacitación es alcanzar un aprendizaje efectivo y por supuesto, quien pretenda lograr que otros aprendan, deben poseer

una concepción clara de cómo se desarrolla el proceso de enseñanza-aprendizaje”.

“El aprendizaje se define como una modificación más o menos permanente de la conducta, que ocurre como resultado de la experiencia”.

Para Pinto Villatoro (1992:9) el Aprendizaje lo aborda desde la siguiente postura:

“Generalmente la idea de aprendizaje la asociamos a la simple acumulación de datos en el cerebro, o bien, a la memorización de determinada información”...
“Actualmente existe una clara tendencia que considera el aprendizaje como un proceso en el que se adquieren conductas que no se poseían originalmente”...
“El aprendizaje produce cambios indispensables en la conducta del ser humano, que le permiten satisfacer sus necesidades, evitar los peligros, adaptarse al medio y progresar”.

Los psicólogos contemporáneos coinciden en afirmar que:

El aprendizaje es un cambio relativamente permanente en la conducta del sujeto, como resultado de la aplicación repetida de un conocimiento (cognoscitivo), actitud o valor adquirido (afectivo) y habilidad o destreza física (psicomotor) como hecho.

El hombre aprende de manera deliberada o de forma espontanea. ...Se dice que una persona ha aprendido cuando realiza actos que antes no ejecutaba. Los elementos del aprendizaje los define como:

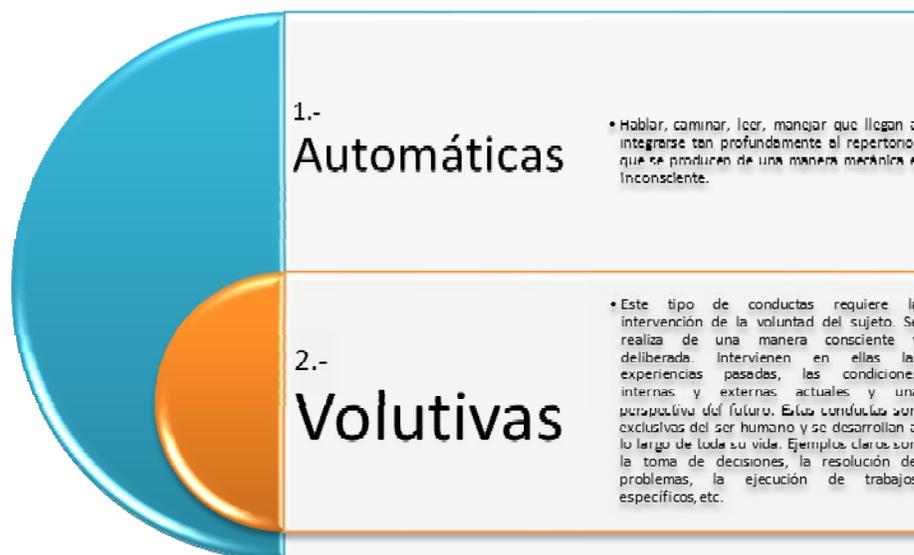


Esquema No. 6 Elementos del aprendizaje

El aprender como lo retoma Villatoro (1992:11) es un “Fenómeno actitudinal, un suceso que modifica al sujeto y que involucra factores profundos de la personalidad, tales como la libertad de decisión, voluntad, responsabilidad, compromiso y deseo de superación. Como todo lo que constituye nuestra personalidad es producto del aprendizaje” (13)

Ahora bien, este autor plantea que los individuos podemos adquirir Conductas Aprendidas las cuales están integradas por la mayor parte de las conductas del ser humano, estas incluyen lo que somos y hacemos lo que es el resultado de la interacción de nuestras capacidades individuales impulsadas, dirigidas y desarrolladas en y por el medio que nos rodea. Nuestras actitudes, aficiones, reacciones, prejuicios, inclinaciones, gustos, vicios, virtudes, sentimientos y todo lo que constituye nuestra personalidad es producto del aprendizaje.

Dentro de las conductas aprendidas se dividen en dos clasificaciones:



Esquema No. 7 Clasificación de conductas aprendidas

2.4.2 El Aprendizaje en el Adulto

Grados Jaime (2007) plantea que “la variedad de necesidades de los adultos en materia educativa es muy amplia”. Cada persona tiene un conjunto de

necesidades particulares; por tanto, el adulto está motivado para participar en una actividad organizada de aprendizaje, si advierte que eso lo ayudará a resolver un problema personal, social o profesional. Por ello las experiencias de aprendizaje que busque corresponderán a sus intereses dominantes y variaran según los imperativos propios de su edad y de acuerdo con sus expectativas profesionales, económicas y sociales. Algunas investigaciones han señalado que los motivos principales que tienen los adultos para aprender son los siguientes:



Esquema No. 8 Motivos principales que tienen los adultos para aprender

Si se tienen en cuenta los motivos de los adultos para aprender y sumando a ellos sus intereses particulares, se hace evidente que la instrucción debe concentrarse en la satisfacción de tales necesidades para obtener resultados óptimos. Existen otro tipo de características del educando adulto, que deben ser consideradas para poder manejarlas y explotar adecuadamente las que resulten ventajosas.

2.4.3 Características del Educando Adulto

1. El adulto está automotivado. Decide voluntariamente someterse a un proceso de aprendizaje y por lo general está convencido de la importancia y utilidad de los cursos a que asiste. Debido a sus experiencias personales, de trabajo y de capacitación, el adulto frecuentemente conoce más que el instructor sobre algunos temas.
2. Los adultos son más capaces que los niños de comparar y relacionar hechos, de emitir juicios críticos, de analizar y razonar lógicamente y de percibir fenómenos globales, al mismo tiempo que comprender las cosas en detalle. Algunos adultos, con el paso del tiempo, van quedando menos motivados para aprender, hasta el punto de que su necesidad de aprender se vuelve menos crítica. A veces, el adulto se resiste al cambio y a las ideas nuevas. Su comportamiento se ha ido moldeando de acuerdo con sus experiencias y condiciones pasadas y, por consiguiente, encuentra difícil abandonar prácticas que le han funcionado hasta el momento. Esto ocurre cuando el programa no cumple sus expectativas, cuando ha sido obligado a asistir o cuando está tratando de disimular su incapacidad para enfrentar algún problema con la instrucción; por supuesto, pueden existir otras razones.
3. A menudo los adultos tienden a permanecer silenciosos cuando no alcanzan a comprender algún concepto, en lugar de manifestar sus dudas, especialmente cuando los otros miembros del grupo no experimentan dificultades.
4. Muchos adultos muestran poco interés en la lectura, debido, en la mayoría de los casos, a la falta de práctica. Los adultos se resisten con firmeza a aprender algo, simplemente porque alguien les dice que deben aprenderlo; aprenden sólo lo que consideran necesario aprender, son mucho más prácticos y desean conocer la utilidad de la información.

5. Los adultos aprenden actuando, la participación activa cobra especial importancia; en consecuencia, el aprendizaje debe basarse en problemas reales. Un problema elaborado con propósitos puramente escolares no despierta la atención, y sus experiencias previas les dirán constantemente: “eso no sucede así en la vida real”.

6. La experiencia previa determina el aprendizaje de los adultos. Si el nuevo conocimiento no encaja con los que ya tiene, o con lo que creen tener, se mostrará dispuesto a rechazarlo. De hecho la experiencia anterior puede impedirle una percepción precisa y más aún, la comprensión de la nueva información.

7. Los adultos aprenden mejor en un ambiente informal. Además, su instrucción será más efectiva en la medida en que la información se haga llegar por más de un canal sensorial. Una persona adulta necesita dirección en su proceso de aprendizaje, más que resolver exámenes o recibir grados. Posee cierta ansiedad respecto de su capacidad de aprendizaje, porque ha estado mucho tiempo fuera de la escuela. Si tiene que enfrentar situaciones para medir su progreso como exámenes, trabajos, etc., perderá el interés por temor a ser humillado en público. El adulto necesita urgentemente saber si está aprendiendo en forma correcta, si ha comprendido la idea básica antes de poder seguir adelante.

La gran variedad de características relacionadas con el educando adulto a que se ha hecho referencia anteriormente, constituye una buena indicación de la complejidad de su naturaleza. Grados Jaime (2007)

Incompetencia inconsciente

No sabemos que no sabemos

No sabemos y no queremos aprender

Incompetencia consciente

Sabemos o reconocemos que no sabemos

Quiero aprender pero no sé

Competencia inconsciente

Tengo conocimientos pero no estoy consciente de ellos

No sé qué sé

Competencia consciente

Comenzamos a ser mínimamente competentes, conocemos el proceso, pero debemos tener cuidado

Aprendí, pero necesito mejorar

Esquema No. 9 Etapas del aprendizaje

2.5 Modelos Tradicionales de Capacitación

La forma tradicional que las organizaciones han encontrado para brindar a sus colaboradores las habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de una actividad en particular, y el cumplimiento general de un puesto en específico dentro de la organización, es a través de capacitación tradicional, la cual incluye desde el adiestramiento mismo en el puesto de trabajo con el cual se aprovecha el expertis de los trabajadores que dominan la tarea o actividad, hasta la contratación de un instructor que da formación en aula a los trabajadores para brindarles a estos aquellas habilidades y conocimientos necesarios y que estos finalmente puedan trasladar a sus puestos o áreas de trabajo.

Pinto Villatoro (1992) en su parte introductoria de su libro Saber Enseñar dice que “capacitar a una persona no es enseñarle lo que no sabía, sino hacer de él alguien distinto que no existía”... y que para eso se requiere de un instructor, definido por él como “formador y facilitador del cambio”.

Pinto Villatoro manifiesta que existen dos tipos de capacitación que sufre todo individuo durante su vida, la primera es la “capacitación **para** el trabajo, la cual es sinónimo de educación formal escolarizada, de escuela de maestro, de alumno, de joven, de aula de largo plazo y de adquisición de principios, fundamentos, bases,

fórmulas y conocimientos generales teóricos de carácter científico”, y su contraparte “la capacitación en el trabajo, la cual es sinónimo de enseñanza específica para una necesidad específica, de la adquisición de métodos, técnicas, instrumentos y metodología definidos, que incrementan conocimientos, desarrollan destrezas y modifican actitudes concretas para que un trabajador sepa, pueda y quiera desempeñar correctamente una actividad o puesto de trabajo”.

Por lo anterior y desde esta perspectiva, Pinto Villatoro establece que la capacitación eficaz dirigida al logro de objetivos tangibles, orientada a la productividad y que justifique los recursos y esfuerzo que se destinan a su realización, en función de costo-beneficio, adquiere una connotación muy distinta de lo que hasta hoy en día se le ha considerado y debe convertirse en una necesidad de las organizaciones y del desarrollo y competitividad de nuestro país.

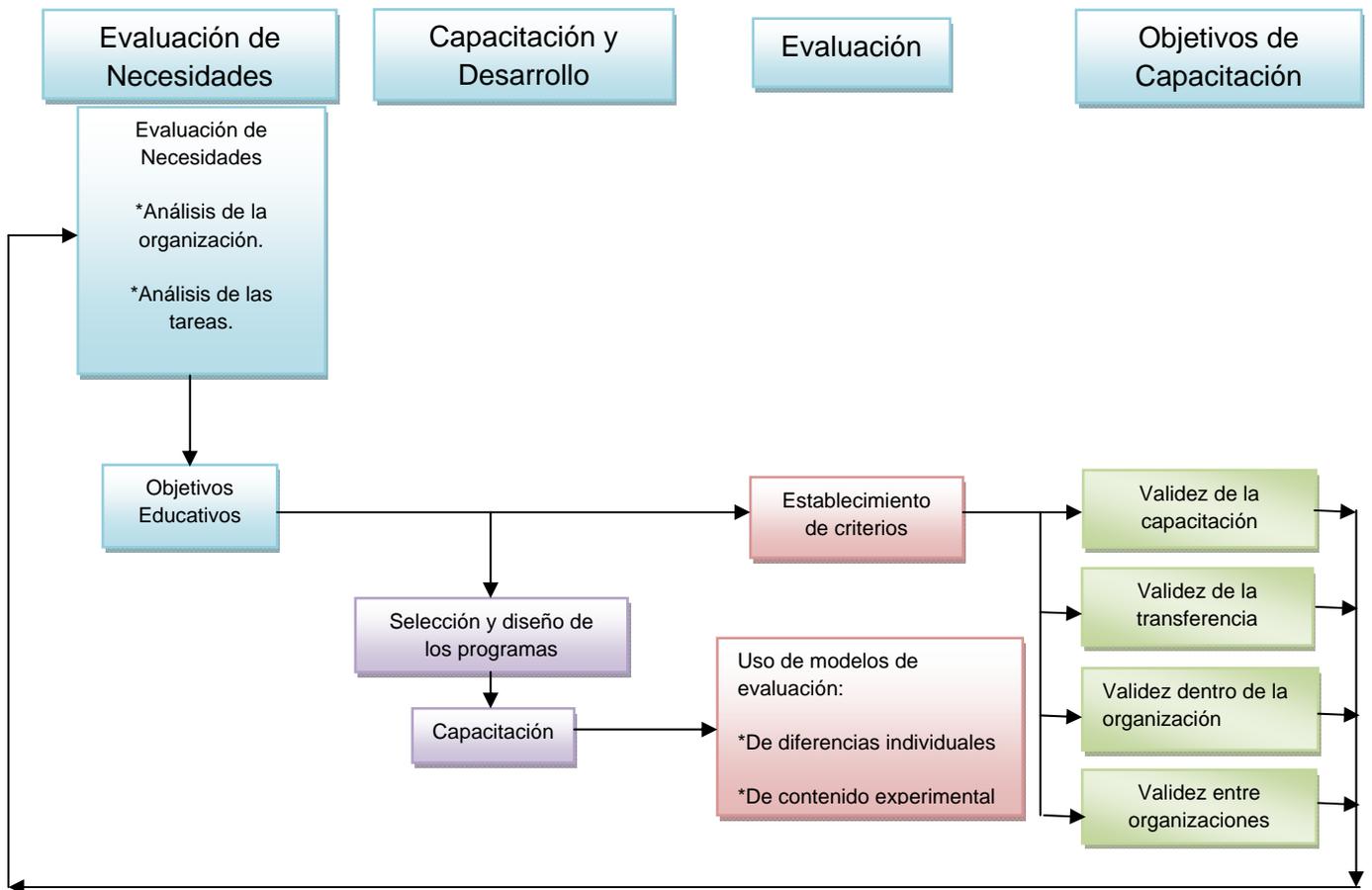
Indudablemente la capacitación en cualquier centro de trabajo va encaminada a obtener resultados tangibles en la productividad de la organización que justifiquen la inversión en capacitación que se dispone año a año, así que este ha sido uno de los principales obstáculos que debe vencer quien dedique sus esfuerzos a formar a empleados y trabajadores, ya que muchas veces es un tanto difícil poder medir los efectos y cambios reales en un empleado después de haber recibido capacitación, pero es innegable también que es esta la única vía por la que las organizaciones puedan obtener una ventaja y desarrollo por encima de su competencia.

Pinto Villatoro (1992:1) define que la “educación es un proceso vital, imprescindible para el hombre y la sociedad; mediante el cual el individuo recurre a su propio esfuerzo y, con la influencia de bienes y valores que ejerce la sociedad donde habita, desarrolla su potencialidad, su capacidad y sus posibilidades creadoras”. ...la educación permite al ser humano asimilar la herencia social y, en general, las formas de vida de la sociedad en que vive, a efecto de incorporarlo como miembro activo de ella, con la aspiración de modificar su conducta, mediante la realización de actividades con propósito, que producen conocimientos, hábitos, habilidades y capacidades que le permitan desempeñarse victorioso en la vida y desarrollar, además, la sensibilidad necesaria para adaptarse a las circunstancias históricas, culturales y sociales de cambio”.

Así como cualquier modalidad dentro de la organización, la capacitación busca un cambio en los colaboradores de las organizaciones en búsqueda de mayores ventajas que les permita obtener ventajas competitivas de manera organizacional para que las empresas tal como lo plantea Pinto Villatoro (1992:2) den respuesta y se adapten a consecuencia “del ritmo vertiginoso del cambio que caracteriza a nuestros tiempos, todos los pueblos, a la luz de la experiencia histórico-social reelaboran su acervo cultural, a fin de atender con eficacia los requerimientos que plantea la vida en sociedad”.

Ivancerich John (2005:401) plantea que la capacitación y el desarrollo son procesos con los que se pretende que el empleado adquiera información, y habilidades, además de conocimientos sobre la organización y sus metas; y para ello las organizaciones tradicionalmente usan la inducción, la capacitación y desarrollan planes y programas de desarrollo para los empleados.

De acuerdo al proceso tradicional que se maneja en las organizaciones se define con el siguiente proceso de evaluación para brindar capacitación y desarrollo tomado del L.Goldstein, *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*, 2ª Ed. Monterey, CA Brooks (1993:21) citado por Ivancerich P-407, identificado como figura 13.2



Esquema No. 10 Modelo general de sistemas de capacitación y desarrollo

Considerando el anterior proceso de capacitación y desarrollo citado por Ivancerich las organizaciones deciden y definen qué y cómo capacitar y desarrollar a su personal acorde a sus necesidades específicas, de ahí que estos sean únicos y que así mismo, se utilicen técnicas variadas para capacitar, tales como el método de estudios de casos, la representación de papeles, la técnica de charolas de entrada, juego de negocios, entre muchas otras, elegidas de acuerdo a los objetivos perseguidos en cada curso y programa de capacitación.

Una alternativa de capacitación desarrollada hoy día por las organizaciones ha sido el de capacitación por competencias abordado en el siguiente tema.

2.6 Modelo de Competencias Laborales

2.6.1 Capacitación por Competencias

Para entender cómo nace la propuesta de considerar y definir competencias específicas para funciones o tareas dentro de las organizaciones y que además estas se dividen no solo en conocimiento técnico sino en comportamientos requeridos para la adecuada función de un puesto siendo estos últimos de vital importancia para las organizaciones, debemos comenzar por entender que es lo que motiva o genera en los individuos cierto comportamiento en el trabajo, por lo tanto comenzaremos citando el concepto o definición del mismo, para Mastretta (2006:37) “trabajar significa desarrollar una actividad, realizar o participar en la elaboración de algo, ejercer un oficio... puede ser manual o intelectual”, es decir cualquier actividad humana que genere o cree algo, por lo tanto no existe ser humano capaz de no crear, generar, “trabajar”.

Mastretta plantea diez máximas del trabajo, de las cuales retomare solo algunas, la primera es que “el trabajo es autoestima”, ya que es la actitud de amarse a uno mismo a través del trabajo, la segunda es que “el trabajo nos da identidad”, en el sentido de identidad personal, y “el trabajo es integración”, es la capacidad de obtener y articular elementos humanos y materiales que requieren las organizaciones para funcionar en forma efectiva. (38) como consecuencia es importante retomar que la psicología del trabajo implica “el estudio de la actitud, los procesos mentales, el comportamiento y la cognición, aplicados a la interacción humana en las actividades productivas”. Siendo esta la base de las competencias organizacionales hoy día desarrolladas.

2.6.2 Fundamentos de la Gestión por Competencias (MOTIVACION)

Comenzaremos definiendo el término motivación siendo este para Mastretta (2006:79) “la que se ocupa del “porque” de la conducta humana. El “porqué”, hace que las personas actúen”.

Para entender el comportamiento es necesario entender la motivación humana. “la motivación no se puede ver, oír o sentir, solo es deducible a partir de la conducta”.

No se puede medir la motivación de una persona, ya que esta no es observable, pero si se puede juzgar el grado de motivación de ésta observándola, a través de indicadores de la motivación (rendimiento).

La motivación es automotivación (P-80) “nuestra mente recibe alicientes, estímulos, no motivación. Toda motivación proviene de nuestra fuerza interior; toda motivación es simplemente automotivación. La forma en cómo respondemos a los estímulos externos es el resultado de nuestra automotivación. La forma en que nos motivamos es una elección personal. “la automotivación es la capacidad de regir el impulso interno, capaz de dirigir al individuo hacia un objetivo específico”, por el contrario, la “desmotivación es el resultado de estímulos negativos internos y externos”.

2.6.2.1 Cuatro variables de motivación en el trabajo.

Para comprender la motivación como conjunto de factores biológicos, instintivos y psicológicos que presentan el impulso interno, capaz de orientar al individuo hacia un objetivo específico, Mastretta plantea que debemos analizar un reglamento humano que se puede interpretar como un código y que se divide en dos

sentimientos; lo que nos hace sentir bien, y lo que nos hace sentir mal. Todo lo que hacemos en nuestra vida se basa en este código.

Mastretta (2006:81) plantea que “la automotivación al trabajo es con frecuencia una batalla que nos permite elegir y decidir comportamientos o conductas personales, en respuesta a una gran variedad de estímulos”, y que las “sensaciones en el trabajo, desencadenan emociones que nos motivan para que nos moviliemos hacia una dirección específica”. Esa orientación personal tiene que ver siempre con sentirnos bien, y esto es la motivación principal de la vida en todas sus formas.

En el ámbito laboral, la calidad de vida es lo que nos hace sentir bien. La satisfacción en el trabajo está en función de saber; todo hacer de nuestro trabajo, todo al respecto de por qué es importante y todo acerca de cómo lo estamos haciendo. Mastretta (P-83) cita a David Freemantle quien plantea que el sentirse bien deriva de las siguientes áreas de motivación.

1. El cuerpo: Sentirnos bien físicamente: Experimentar sensaciones físicas placenteras.
2. El corazón: sentirnos emocionalmente bien.
3. La mente: Sentirnos intelectualmente bien, experimentar la sensación de logro.
4. El alma: Sentirnos espiritualmente bien, actuar con integridad.

Por lo tanto concuerdo con este autor en el sentido de que “toda conducta humana tiene como fin lograr ciertas metas y se centra en el deseo de satisfacer necesidades”, ya que una necesidad insatisfecha inicia el proceso de motivación. Cuando el individuo carece de algo, la misma carencia proporciona el impulso que desencadena las acciones que desembocan en el comportamiento. Una necesidad no satisfecha causa tensión (física o psicológica) en la persona y la lleva a comportarse de cierta manera, buscando un medio para satisfacerla,

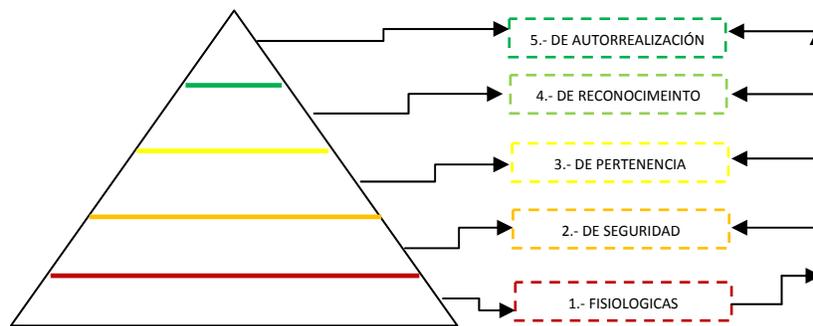
reduciendo la tensión. La necesidad insatisfecha se proyecta hacia una meta, lograr la meta satisface la necesidad y el proceso motivacional se completa.

2.6.2.2 La jerarquía de necesidades

Mastretta (2006:84) cita la teoría de Abraham Maslow respecto a la jerarquía de las necesidades del ser humano quien subraya dos premisas fundamentales:

1. El hombre es un animal con necesidades que dependen de lo que ya posee. Solo las necesidades insatisfechas pueden influir en la conducta. Y,
2. Las necesidades del hombre están ordenadas en una jerarquía de importancia. Una vez satisfecha esta necesidad, surge otra que exige satisfacción.

Desde que comenzamos a estudiar el comportamiento humano en las organizaciones indudablemente debemos citar a Maslow con sus premisas arriba descritas con su propuesta de los niveles de necesidades humanas las cuales se conforman de acuerdo a la siguiente pirámide:



Esquema No. 11 Modelo de las jerarquías de las necesidades humanas de Maslow

Maslow también afirma que cuando ninguna necesidad de la persona está satisfecha, la satisfacción de las predominantes será la más urgente. Las del primer nivel debían atenderse antes de pasar al nivel siguiente y sólo cuando estas últimas hayan sido satisfechas, tendrán importancia las restantes.

Mastretta (2006:87) plantea que la interpretación de las necesidades insatisfechas es el punto de partida para comprender la frustración. Cuando el individuo no puede satisfacer sus necesidades (y así reducir la tensión), el resultado es la frustración. Las personas reaccionan de forma diferente ante esta, algunos de manera positiva y otras negativas.

2.6.2.3 La satisfacción de los logros (David Maclelland)

Mastretta (2006:90-91) también retoma la propuesta de Maclelland en cuanto a satisfacción de logros se refiere destacando que este último, define tres características de los grandes realizadores:

1. Aceptan la responsabilidad personal.
2. Tienen a aceptar riesgos moderados, y,
3. Buscan una retroalimentación concreta de su desempeño.

La propuesta de Maclelland se fundamenta en desarrollar el impulso en las personas, por lo que sugiere cuatro etapas específicas; la primera refiere a que el individuo se debe esforzar para recibir la retroalimentación necesaria, con el propósito de asegurarse de obtener reforzamiento de los éxitos y tal como lo plantea el autor, esto desencadenará el deseo de alcanzar logros más elevados; la segunda etapa consiste en que el individuo deberá buscar modelos de realización, escogiendo a personas que desarrollen un buen trabajo y tratar de imitarlos: la tercera etapa que refiere Maclelland es que el individuo debe tratar de modificar su imagen personal, imaginándose a sí mismo como alguien que necesita el éxito y los desafíos; y finalmente la cuarta etapa que refiere es que el individuo deberá controlar las fantasías pensando y hablándose a sí mismo en términos positivos.

Otra teoría que habla respecto a la motivación del ser humano en el trabajo es la planteada por Vroom denominada **teoría de las expectativas de Vroom** citada por Mastretta (2006:92) que propone el siguiente planteamiento:

Esta teoría postula que los individuos son seres pensantes y razonables, que abrigan creencias y tienen esperanzas y expectativas con respecto a eventos futuros en su vida. Por lo tanto, cuando se analizan sus motivaciones, es preciso examinar lo que las personas buscan en la organización, y cómo creen poder obtenerlo. Términos que se deben comprender: Instrumentación, valencia y expectativas.

Las personas se ven motivadas a realizar cosas en el grado en que sienten que pueden lograrlo, donde la relación que percibe el individuo entre un resultado de primer nivel y otro de segundo nivel se conoce como instrumentación, la evaluación de preferencia entre una y otra se denomina la valencia y finalmente la probabilidad de alcanzar el resultado deseado de primer nivel es lo que se conoce como expectativa. (Probabilidad de éxito).

Otra postura para explicar la motivación la presenta la **teoría de la dualidad de los factores de Frederick Herzberg**, quien en base a su estudio entre satisfacción de necesidades y los efectos registrados en la motivación presento las siguientes conclusiones:

Algunas condiciones en el trabajo operan de tal manera que su ausencia causa insatisfacción en los empleados; sin embargo la presencia de las mismas condiciones no genera una fuerte motivación. Herzberg llamó a estos factores de mantenimiento, ya que eran necesarios para mantener un nivel razonable de satisfacción. Concluye que existen 10 factores de mantenimiento a saber; el primero considerado como política y administración, el segundo la supervisión técnica, el tercero las relaciones interpersonales con el supervisor, el cuarto las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, el quinto las relaciones

interpersonales con los subordinados, el sexto el sueldo, el séptimo la seguridad en el trabajo, el octavo la vida personal, el noveno las condiciones laborales, y finalmente el nivel social.

Herzberg concluye que las condiciones que generan motivación no están directamente relacionadas con la insatisfacción y propone que los factores que generen motivación son la realización, el reconocimiento, la promoción, el trabajo en sí, la posibilidad de desarrollo personal y la responsabilidad. Por lo tanto la ausencia de los factores de mantenimiento genera mucha insatisfacción, pero su presencia no causa una fuerte motivación. Por otro lado, la presencia de los factores del segundo grupo conduce a una motivación y satisfacción fuertes, pero su ausencia no causa gran insatisfacción. Mastretta (2006:94-95)

Todos los movimientos del ser humano parten de un estímulo. Toda motivación parte de un estímulo. Todo tipo de desempeño laboral parte de un estímulo. En consecuencia, todas las conductas del ser humano, todas sus comunicaciones, acciones y decisiones son el resultado de sus respuestas a los estímulos.

Mastretta (2006:104) plantea que al ser humano no le basta con tener necesidades y deseos que satisfacer. No le basta con darle prioridad a tales necesidades y deseos. Es necesario estimular en los seres humanos esas necesidades y deseos. La transmisión y la recepción de los estímulos en los seres humanos, son esenciales para el proceso mismo de la motivación y, por ende, de la conducta. Ante la ausencia de estímulos, tanto la motivación como el buen desempeño, se desvanecen, y la gente puede caer en forma progresiva, en hábitos, rutinas, y conductas que a la larga los conducen a un vacío existencial. El estímulo nos sirve para motivarnos y la motivación nos invita a actuar, por lo tanto estímulo-motivación-conducta nos crea una energía constante para hacer cosas diferentes en las áreas laborales, familiares, personales y sociales... El estímulo es el eslabón perdido de la motivación, el insumo energizante del ser humano, insumo que genera una cadena de energía mental. (Cadena de energía mental) a

un proceso de recepción de estímulos-percepciones-sentimientos-emociones-motivación que se refleja en una conducta, se aprende de esta y se comienza nuevamente el ciclo.

Por lo que respecta a la forma de ver y vivir el trabajo debemos siempre tener presente que tal como lo plantea Zapata (2008:10) “los paradigmas que tenemos a veces restringen nuestra visión del mundo, por eso necesitamos estar dispuestos a cambiarlos o modificarlos”. Y no perder de vista que en las organizaciones “la visión que se establece tiene que ser compartida, formulada por los líderes e involucrar a personas que representen todos los niveles de la empresa...” para que sea aceptada por la totalidad de los miembros de dicha organización de la cual desprenderá esa forma particular de ver y vivir el trabajo en esa organización en particular, y determinara y fijara el camino a seguir respecto a su crecimiento, maduración y supervivencia.

2.7 Modelo de Competencias Laborales

No es tema de actualidad el que cada individuo percibe e interpreta su entorno de maneras distintas, hay quienes son visuales, otros tantos auditivos, y algunos más quinestecicos, lo que finalmente es cierto es que cada individuo tiene una concepción única del mundo y que esa concepción se da gracias al aprendizaje que adquirimos desde que estamos en el vientre de nuestra madre, el aprendizaje lo adquirimos a través de experiencias de vida y esas experiencias son puestas en práctica por el conocimiento obtenido en el pasado, de esa forma adquirimos nuevas experiencias que nos dan nuevo conocimiento y que este nuevo conocimiento nos servirá para aplicarlo en el futuro y así sucesivamente hasta el final de nuestros días.

Algo parecido sucede con las organizaciones, pero donde el principal problema que se tiene es que si no se desarrollan sistemas que permitan y despierten la motivación de los trabajadores a permanecer en esa organización, la experiencia y

aprendizaje (cuando no se gestiona el conocimiento organizacional) este se pierde con la salida de los miembros de la organización, (al interactuar con otros aprendemos y también aprendemos a desaprender), por lo tanto tal como lo plantea Zapata (2008:10) es indispensable que para las organizaciones “saber reconocer hasta dónde es capaz de llegar la organización y las personas que trabajan dentro de ésta para lograr la alineación con la visión de la empresa, lo que implica tener un conocimiento claro sobre la cultura organizacional”.

2.7.1 Desarrollo de Competencias:

El boom que se ha dado al tema de competencias laborales y sobre todo al desarrollo y la buena aceptación de esta práctica en las organizaciones se debe indudablemente a las exigencias del mundo globalizado en el que todos estamos inmersos y las organizaciones no son la excepción ya que está compuesta por individuos que deben estar preparados para enfrentar el entorno actual, marcado por cambios constantes, y sobre todo porque estamos inmersos en un sistema mundial que hoy día se rige por el conocimiento y la información, por lo tanto esto demanda profesionistas capaces de poseer habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes, destrezas, etc., que respondan y garanticen el éxito en el desempeño de determinadas funciones en las organizaciones relacionadas a sus áreas específicas de trabajo que les permitan desenvolverse con eficiencia y eficacia para satisfacer las necesidades cada vez más exigentes de los mercados a los que las organizaciones orientan sus esfuerzos y en los cuales pretenden salir a flote. Por lo tanto toda organización deberá ocuparse de atraer el capital humano talentoso y asegurar su permanencia en la empresa, lo cual considero es el reto más importante y hasta hoy día el dolor de cabeza más grande de los líderes de personal y líderes organizacionales de todas las empresas en todo el mundo. Y en respuesta a esta necesidad el sistema de gestión por competencias ha sido un factor que contribuye a la atracción y retención de capital humano talentoso, puesto que permite realizar una selección eficaz propia para identificar no sólo aspectos de elegibilidad (conocimientos y habilidades específicos del puesto) sino

también los de idoneidad (actitudes, valores, motivaciones y atributos) para cada uno de los puestos de la organización. Zapata 2008:20.

Zapata concuerda con muchos otros autores que “cuando una organización es capaz de articular e identificar sus necesidades de competitividad para tener éxito, posee la llave para conseguirlo. Las competencias claramente definidas comunican y promueven la estrategia de la organización y ayudan a que los empleados entiendan qué deben hacer para lograrla”.

2.7.2 Orígenes de las competencias:

De acuerdo al planteamiento hecho por Zapata (2008:21) que indica que pareciera que el tema de competencias es reciente para las organizaciones... pero la realidad es que este concepto se origino desde la época de los 70´s con las investigaciones de McClelland, y a partir de las cuales se han desarrollado y adaptado hasta lo que hoy conocemos como competencias laborales. A continuación detallo la propuesta realizada por Zapata respecto a la evolución que el concepto de competencias ha sufrido:

Año	País	Aportación
1970	USA	David McClelland: Investigaciones realizadas para identificar variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo (Rodríguez, 1999).
1981	Inglaterra	Aplicación de técnicas de análisis (técnicas de incidentes críticos) para identificar habilidades del personal que garantizarán un desempeño eficiente (Gallego Franco, 2001).
1981	Inglaterra	Investigaciones impulsadas por una crisis y revisión del sistema educativo por sus altos costos y pobres rendimientos (Blas, 1999).
1986	España	Diseño de modelo específico para empresas españolas utilizando técnicas activas (simulaciones reales) para medir habilidades requeridas en los diferentes puestos (Gallego

Franco, 2001)

- 1988** España Presentación de proyecto a la AEDIDE (Asociación Española de Personal) sobre las habilidades que las organizaciones españolas debían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Desde entonces se cambió el término habilidades por competencias (Gallego Franco, 2001)

Esquema No. 12 Origen del concepto de competencias:

Rodríguez (1999) señala que el concepto de competencias se utilizó a partir de las investigaciones hechas por David McClelland en la década de 1970 tal como lo mencionamos anteriormente y que esas investigaciones se enfocaron a identificar las variables que permitieron explicar el desempeño en el trabajo. McClelland se dio cuenta de que para predecir de manera eficiente era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, al comparar las características de las personas exitosas con las características de las personas promedio.

Existen otras propuestas bajo las cuales se examina el desempeño de los individuos en el trabajo, no partiendo de un desempeño superior como lo intenta conseguir McClelland, sino definiendo y considerando los aspectos necesarios en el desarrollo de una tarea para que esta pueda ser considerada desempeñada con éxito. Ambas propuestas encaminadas a los individuos, pero también otros autores plantean que también es necesario identificar las competencias que las organizaciones poseen y/o desarrollan para garantizar el éxito competitivo, por lo tanto es importante tratar este tema desde ambas perspectivas.

Blass (1999) citado por Zapata (2008:22-23) refiere efectivamente a mi observación anterior, y clasifica la propuesta realizada por David McClelland, desde un enfoque *clásico*, donde los conocimientos son considerados los principales factores de predicción de la capacidad profesional, del desempeño como indicador de competencias profesionales y de un interés marcado por los

desempeños exitosos que diferencian el desempeño óptimo (sobresaliente) del desempeño promedio. El segundo enfoque lo clasifica Blass como el de *competencias profesionales* el cual surge de acuerdo a este autor por la crisis de los sistemas formativos en general y de formación profesional, en Estados Unidos, como respuesta parcial al clima de profunda crisis y revisión del conjunto del sistema educativo, debido a sus altos costos y pobres rendimientos. Tal como lo refiere Blass, este modelo es el *estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo de una manera adecuada* (no sobresaliente) con la finalidad de identificar las competencias que son desarrollables en cada individuo de la organización para que, una vez desarrolladas, pueda cumplir adecuadamente las funciones que desempeña. Desde mi particular enfoque considero que tal como lo propone este autor, la preocupación de las organizaciones se vuelve en el sentido de lograr y brindar que sus integrantes posean esas habilidades, conocimientos, aptitudes, actitudes y destrezas con el fin último de que estos sean capaces de responder a las demandas de su puesto (tareas) y de la misma organización, y es a partir de este segundo enfoque con el que considerare el desarrollo del sistema de gestión por competencias para la empresa objeto de la presente investigación.

Ahora bien, me parece oportuno realizar un cuadro comparativo de ambos modelos y explicar sus respectivas ventajas: (conceptos propuestos por varios autores citados por Zapata (2006:23)).

Modelo de Competencias Orientado al Desempeño sobresaliente (Propuesta de David McClelland)	Modelo de Competencias Orientado a la Formación Profesional (Otra propuesta)
Gallego Franco plantea que las competencias presentes en una persona son las que permiten un desempeño diferenciador...cada persona tiene sus propias competencias las cuales no son imitables ni se pueden copiar.	Blass (1999) El objetivo es identificar las competencias profesionales que tienen actualmente los empleados en una organización, y propone que la forma de identificarlas es a través de un diagnóstico.
Carreta 1996, señala que las competencias	Una vez identificadas las competencias

<p>desde este enfoque satisfacen la necesidad de diferenciar el desempeño de los empleados, ya que van más allá de los conocimientos aplicados al puesto de trabajo para considerar además los atributos y motivaciones personales.</p>	<p>individuales de los empleados, estas deberán ser comparadas con las que se requieran en la empresa y se establece la diferencia. Al detectar ésta, la empresa inicia un programa de formación de los</p>
<p>Boyatzis 1982, complementa lo propuesto por Carreta al señalar que las competencias son características que tienen una relación causal con el desempeño eficaz y/o superior, de una persona en un puesto.</p>	<p>empleados con la intención de adquirir las competencias que requiere el puesto que desempeña. Con este modelo de competencias no se busca que los empleados tengan un desempeño sobresaliente sino las competencias</p>
<p>Bethell-Fox (1996) establece que para detectar las competencias de los empleados con desempeño sobresaliente, se debe realizar una cuidadosa definición de las tareas y responsabilidades del puesto que ocupan en ese momento y que serán importantes en el futuro.</p>	<p>profesionales necesarias para el puesto que desempeñan.</p>
<p>Dubnicki y Williams (1990) plantean que los empleados con desempeño superior muestran aspectos comunes como conocimientos, habilidades, comportamientos y rasgos personales, que son los factores claves más frecuentes y de mayor congruencia, y los distinguen de aquellos que presentan un desempeño promedio.</p>	
<p>Field (1993) establece que los empleados con desempeño superior no sólo deben poseer las habilidades para realizar su trabajo sino también el conocimiento correcto y las actitudes adecuadas para lograrlo.</p>	
<p>Boyatzis (1982) establece que las competencias que distinguen a los mejores del resto abarcan aspectos individuales, grupales y están relacionadas con el contexto de la organización. Este autor plantea y concuerdo con su planteamiento en el sentido que las competencias individuales “son necesarias pero no suficientes para la eficacia en el desempeño de un trabajo”.</p>	
<p>Bethell-Fox (1996) indica que las organizaciones</p>	

que cuentan con trabajadores con un desempeño superior no sólo tienen más posibilidad de alcanzar sus objetivos, sino que también tienen más probabilidades de generar la clase de entorno de trabajo estimulante que produce una mayor satisfacción entre todos los trabajadores.	
--	--

Esquema No. 13 Cuadro comparativo de modelos de competencias

Respecto a la propuesta de identificar desempeños sobresalientes e intentar lograr que los miembros de una organización en su totalidad entren en esta clasificación sería casi imposible para cualquier organización, y lo más importante que no siempre las organizaciones están dispuesta y preparadas para atender las exigencias que demandan los empleados con desempeños sobresalientes y dejarían sin cabida en las mismas a aquellas personas con un desempeño aceptable puedan contribuir en el puesto y consecuentemente contribuir a lograr satisfactoriamente los objetivos de la organización.

Ahora bien, la propuesta hecha por Blass (1999) respecto a un modelo de competencias orientado a la formación profesional, considero que es aun más aplicable y congruente con las organizaciones de hoy día, finalmente éstas requieren que los individuos que las integran sean competentes para responder a las exigencias particulares de su puesto y de la organización misma, por lo tanto resulta viable y considerablemente practico este enfoque, a diferencia de buscar el desempeño superior, siendo este el caso de la empresa objeto de la presente investigación y para la cual se implementa el enfoque de competencias desde la perspectiva orientada a la formación profesional; aunque también es cierto que cada organización deberá ser libre de elegir cuál de los enfoques anteriormente planteados le acomoda mejor, por lo tanto serán libres de adoptar de acuerdo a sus necesidades únicas aquel enfoque que les reditué en resultados efectivos, y para algunos casos podrán incluso combinar ambos enfoques.

2.7.3 Definición de Competencia:

Debido a que el concepto de competencias puede ser abordado desde diferentes perspectivas, resulta definitivo poder exponer de acuerdo a Levy Leboyer (1997) citado por Zapata (2008:25) quien refiere el término competencia “como un concepto muy complejo que se presta a múltiples interpretaciones, matices y malentendidos”. Por lo tanto considera que es importante describir las principales ópticas con las cuales se puede abordar este concepto tales como:

Competencia como autoridad: suele aparecer cuando se decide qué asuntos y cometidos quedan bajo la competencia directa de un profesional concreto o de una figura profesional.

Competencia como capacitación: lo utilizan los responsables de recursos humanos para destacar el grado de preparación, la habilidad de saber hacer, los conocimientos y la pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje.

Competencia de competición: suelen destacarla los directivos de departamentos de producción o comercialización a la hora de fijar determinadas estrategias de explotación y venta de los productos y servicios generados por la organización.

Competencia como cualificación: suele identificarse con los psicólogos del trabajo en el área de recursos humanos, cuando se está aquilatando si un candidato muestra las cualidades que se consideran pertinentes para el puesto.

Competencia como incumbencia: suelen utilizarla a menudo los agentes sociales a la hora de acotar las tareas, funciones de las cuales son responsables los empleados en un dominio profesional dado.

Competencia como suficiencia: se emplea en la ejecución de una profesión o categoría ocupacional. Se acotan las realizaciones, resultados, experiencias y

logros que un titular debe superar para acceder o mantenerse satisfactoriamente en una ocupación con garantías de solvencia y profesionalidad.

Como lo propone Zapata, con estos ejemplos, resulta evidente que definir las competencias es complejo sobre todo en el sentido de acordar y aceptar una definición universal que satisfaga a los estudiosos e interesados de este tema, ya que existen distintas opiniones y concepciones de lo que las competencias deben ser, que elementos las integran, que van desde lo micro a lo macro (individual, grupal y organizacional). Por lo tanto a continuación citare algunas definiciones desde el contexto organizacional tomadas del texto de Zapata (2008:26)

De acuerdo a Levy- Leboyer (2000) “las competencias individuales están conformadas por aptitudes y rasgos de personalidad y, por otra parte, por la experiencia adquirida del individuo durante su vida activa, y al hablar de competencias desde el contexto organizacional, estas deben estar dirigidas al cumplimiento de una misión, en el marco de una empresa que será llevada a cabo por individuos de acuerdo con sus **estrategias y cultura**”. De ahí la razón que las competencias tienen un carácter local, ya que de acuerdo a lo que expone este autor, estas dependerán del marco organizacional en el que son elaboradas y utilizadas, de ahí la razón que haya tanta variedad por la definición de las mismas y tanta controversia para aceptar definiciones universales, ya que como es planteado por Levy-Leboyer, las organizaciones desarrollan sus propias competencias acorde a sus características y necesidades únicas que la distinguen como organización.

Boyatzis es otro autor citado por Zapata, quien establece que una competencia de trabajo “es una característica subyacente de una persona que tenga un desempeño efectivo o superior en su puesto de trabajo” y que es característica subyacente “puede ser un motivo, rasgo, o habilidad, un aspecto de autoimagen, o de rol social, o un cuerpo de conocimiento que se utilice”, y debido a la

complejidad de esta característica subyacente incluso este mismo autor considera que es posible que sean desconocidas incluso por el propio individuo.

Alles Martha (2001) retoma la definición de Spencer y Spencer (1993) quienes proponen que:

Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionado con un criterio referido de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación (p26).

La explicación que propone Alles citado por Zapata (2008:26) respecto a la anterior definición es que una *característica subyacente* significa que la competencia es un parte profunda de la personalidad de una persona y puede predecir el comportamiento en un amplia variedad de situaciones y desafíos laborales, que la causal relacionada determina que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño y que Spencer y Spencer refieren que un criterio referenciado significa la competencia que actualmente predice quién hace algo bien o pobremente, al ser medida o comparada con un estándar o criterio específico.

Existen otros autores que definen el concepto de competencias y que son presentados por Zapata en la Tabla 2.2. . (p27) que a continuación retomo:

Autor	Definición
Beyatzis (1982)	Una característica subyacente de una persona que obtenga un desempeño efectivo o superior en su puesto de trabajo.
Spencer y Spencer (1993)	Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un criterio referido de la

	efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación.
Levy-Leboyer (1997)	Repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.
Jahja y Kleiner (1998)	Características demostrables de una persona, incluyendo conocimientos, habilidades y comportamientos que hacen posible el desempeño.
Cira y Benjamín (1998)	Aquellos comportamientos que muestran más consistentemente y de manera efectiva los empleados con desempeño excelente a diferencia de los empleados con desempeño promedio.
Marelli (1998)	Una capacidad laboral (conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar) medible y necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización para que la organización alcance sus metas y objetivos.
Ibarra (2000)	Es la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser.
Vargas, Casanova y Montanaro (2001)	Es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo <i>movilizando</i> los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone.

Esquema No. 14 Concepto de competencias

Complementando las definiciones anteriores Manrique y Francke (2004) proponen un modelo de competencias y efectividad organizacional:



Esquema No. 15 Modelo de competencias y efectividad organizacional

Con este modelo los autores pretenden demostrar que, para lograr tanto la eficiencia profesional como la eficacia organizacional, el empleado debe hacer uso de sus competencias profesionales (conocimientos, habilidades, experiencias y destrezas), pero también de sus competencias personales (actitudes, valores, motivos y atributos de la personalidad). Así las competencias profesionales son analizadas en relación con el saber (conocimientos) y con el saber hacer (habilidades y experiencias a través de comportamientos demostrables). Las competencias personales relacionándolas con el saber ser y con el saber convivir (estar) se relacionan con las actitudes, valores, motivos y atributos personales de los individuos. Por lo tanto, la voluntad juega un papel importante para que las competencias profesionales y las competencias personales se lleven a la práctica Zapata (2008:28)

Considero que al igual que Ibarra, Manrique y Francke proponen una concepción integral del término "competencias", ya que consideran al estudio y propuesta de esta corriente considerando todos aquellos aspectos que intervienen en los individuos cuando se pretenden desarrollar competencias específicas. Por lo que resulta trascendente, a la forma en cómo las organizaciones usualmente contratan a una persona basándose en sus conocimientos y experiencia y generalmente se les despiden por su comportamiento, por lo tanto la gestión hace referencia precisamente a ese comportamiento tal y como lo plantea Alles Martha (2002:73)

Adicionando y/o complementando las definiciones planteadas por Zapata, quisiera retomar también aquellos autores citados por Alles Martha (P75) con respecto al concepto de competencias:

Autor	Definición
Elliott Jaques	<p>Plantea la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los individuos. La capacidad para el trabajo o para resolver problemas es la capacidad de usar un razonamientos discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados (realizar la tarea).</p> <p>Este autor plantea que “ninguno de nosotros es competente para todas las tareas y no está igualmente interesado en todas las clases de tareas”. Pero por otra parte los procesos mentales sí son genéricos, por lo que debemos argumentar que existe la complejidad mental como parte del carácter de una persona sin considerar el tipo de trabajo.</p>

Esquema No. 16 Definición de competencias de Elliott Jaques

2.7.4 Clasificación de Competencias:

Debido a que las competencias refieren a varias características de los individuos en el trabajo, existen varios autores que se han dado a la tarea de clasificarles de acuerdo a diferentes criterios y tipos, por lo que a continuación retomare los autores citados por Zapata:

Gallego Franco: clasifica a las competencias en tres aspectos básicos en el desempeño; el primero con respecto a las *competencias relacionadas* con el *saber*, tales como conocimientos técnicos, y de gestión, competencias relacionadas con el *saber hacer* donde se incluyen las habilidades innatas o fruto

de la experiencia y del aprendizaje, y finalmente las competencias relacionadas con el ser donde intervienen las aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores.

Domínguez (2002) ubica a las competencias en cuatro tipos, explicados en términos de conocimiento; Técnicas, relacionadas con el saber, Metodológicas, relacionadas con saber cómo “hacer las cosas”, participativas, relacionadas con saber cómo “estar” y personales, relacionadas con saber como “ser”.

García (2002) propone la clasificación en cinco elementos: **El saber** que define como el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia ya sea de carácter técnico o de carácter social. **Con el saber hacer** que implica el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. **Con el saber estar** que incluye el conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno social. **Con el querer hacer** como el conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Y finalmente **con el poder hacer** dado como la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado o sobre su potencial de aprendizaje desde los puntos de vista individual y situacional.

Mertens (1996) propone una clasificación de competencias con tres tipos:

Genéricas donde incluye aquellas que se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos, *Específicas* como las que se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con una ocupación específica y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales. Y finalmente las *Básicas* que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo.

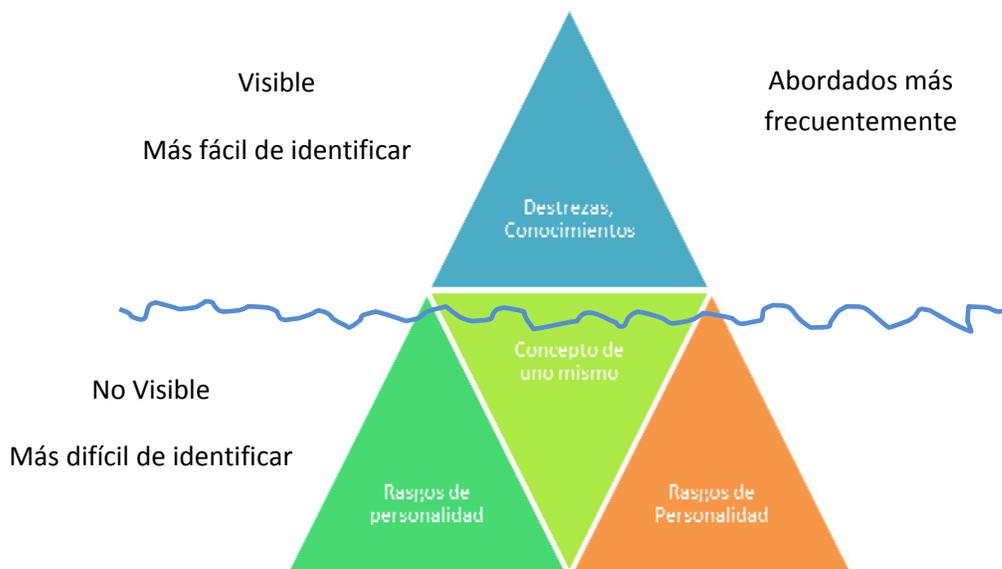
Alles Martha (2002: 79-81) cita la clasificación propuesta por Spencer y Spencer (1993) en cinco principales tipos de competencias:

1. *Motivación*: los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y objetos y lo alejan de otros. Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
2. *Características*: características físicas y respuesta consistentes a situaciones o información. Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras, actúan “por encima y más allá de llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Los motivos y las competencias son elementos propios de una persona que determinan cómo se desempeñará a largo plazo en su puesto de trabajo aun sin una supervisión cercana.
3. *Concepto propio, o concepto de uno mismo*: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en casi cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo. Los valores de las personas son motivos o motivaciones íntimas que predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo.
4. *Conocimiento*: La información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo. El conocimiento es una competencia compleja, en general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma manera en que se utilizan en un puesto de trabajo. El conocimiento predice lo que la persona puede hacer, no lo que realmente hará.

5. *Habilidad*: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar la caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50,000 líneas de código en un orden lógico secuencial. Las competencias mentales o cognoscitivas influyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinando causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos⁹).

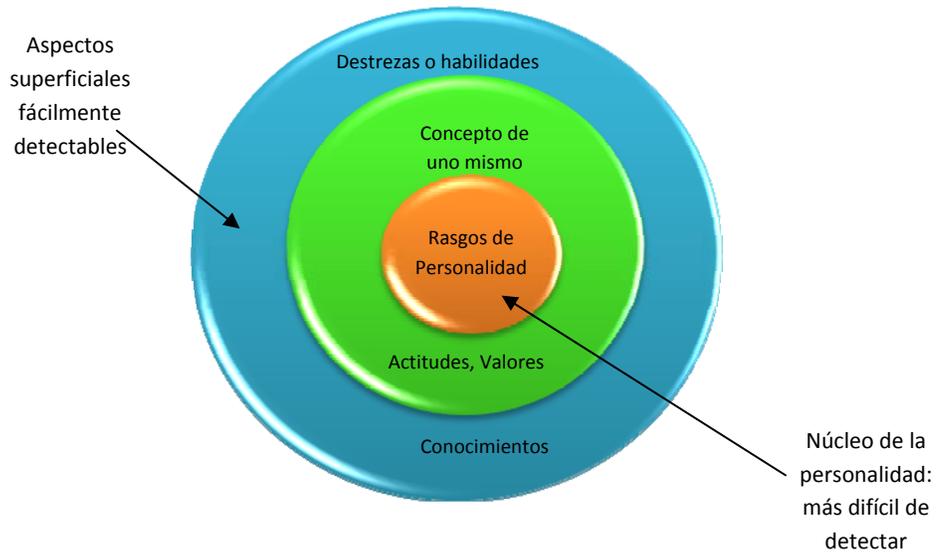
Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características, diferentes según las personas, visibles y relativamente superficiales. Las competencias referidas a las motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

Spencer y Spencer plantean que el conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar; la manera más económica de hacer es mediante capacitación. En cambio, son más difíciles de evaluar y desarrollar las características profundas de la personalidad e introducen el “Modelo de Iceberg”.



Esquema No. 17 Modelo de iceberg

Spencer y Spencer proponen una clasificación de competencias según su dificultad de detección: (Alles Martha (2002:82))



Esquema No. 18 Clasificación de competencias de Spencer y Spencer

Otra clasificación propuesta por Spencer y Spencer es la siguiente:

Competencias de logro y acción	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro • Preocupación por el orden, la calidad y la precisión • Iniciativa • Búsqueda de información
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimiento interpersonal • Orientación al cliente
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia e impacto • Construcción de relaciones • Conciencia organizacional
Competencias gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de personas • Dirección de personas • Trabajo en equipo y cooperación. • Liderazgo

Competencias cognoscitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico • Razonamiento conceptual • Experiencia técnica / profesional / de dirección
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Confianza en sí mismo • Comportamiento ante los fracasos • Flexibilidad

Esquema No. 19 Otra clasificación de Spencer y Spencer

Así mismo, proponen otra clasificación estos mismos autores citados por Alles Martha (2008:87) que refiere a dos categorías: “punto inicial” y “diferenciales”, según el criterio de desempeño laboral que predicen.

1. *Competencias de punto inicial.* Son características esenciales (generalmente conocimientos o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien. Una competencia de punto inicial es, por ejemplo, el conocimiento del producto o la capacidad de hacer facturas.
2. *Competencias diferenciales.* Estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere es una competencia que diferencia.

Alles Martha (2002:86) cita a Nadine Jolis quien propone la siguiente clasificación de competencias observando que las competencias son diferentes y se correlacionan entre sí:

1. *Competencias teóricas.* Por ejemplo: conectar saberes adquiridos durante la formación con información.
2. *Competencias prácticas.* Por ejemplo: traducir la información y los conocimientos en acciones operativas o enriquecer los procedimientos con calidad.

3. *Competencias sociales*. Por ejemplo: lograr que trabaje un equipo. O capacidad para relacionarse.
4. *Competencias del conocimiento*. (combinar y resolver). Por ejemplo: conjugar información con saber, coordinar acciones, buscar nuevas soluciones, poder (y saber) aportar innovaciones y creatividad.

Estas son algunas clasificaciones propuestas por diferentes autores respecto a las competencias, lo que evidencia que ni siquiera Spencer y Spencer pueden coincidir en una sola propuesta de cómo clasificar dichas competencias, de ahí la gran complejidad que representa este enfoque para poder coincidir en una propuesta universal. Por lo tanto no creo que exista una clasificación así como una definición mejor que otra, lo que realmente creo es que estas se ajustan y adaptan a las organizaciones de acuerdo a sus intereses, valores, creencias y sobre todo su “cultura”.

2.7.5 Aprendizaje en Adultos para Desarrollar Competencias

Dunning Donna (2006) plantea que “Cada persona tiene un conjunto único de experiencias y características que influyen en la forma como responde y desempeña su trabajo.”

Factores a considerar en el desempeño del trabajo:

Adicciones, Funciones y responsabilidades adicionales, edad, actitudes, creencias, antecedentes educativos, nivel de energía, experiencia, situación financiera, genero, inteligencia...

2.8 Esquema para la Implementación de un Sistema de Gestión por Competencias

La tendencia sobre el estudio de las competencias se orienta a abordarlas desde una perspectiva individual, no obstante para poder trasladarlas a la organización y

obtener los mejores resultados de los trabajadores en las organizaciones es necesario escribir sobre las competencias organizacionales, aquellas que serán clave y servirán de guía para alinear las competencias de las áreas, de los puestos y finalmente alinearlas con la de los individuos, por lo tanto de acuerdo a Prahalad y Hamel (1990), establecen que cuando una organización decide implementar la gestión de los individuos a través de competencias, es de vital importancia tomar en cuenta los aspectos estratégicos de la organización, ya que resulta muy valioso identificar de primer cuenta cuáles son las competencias esenciales perseguidas por la organización como un todo integrado, donde deben estar involucrados todos los empleados de la alta dirección (Zapata 2008:31)

Para Gore y Vázquez (1998) las competencias esenciales de la organización (core competencies) designan aquellas capacidades de las organizaciones que resultan relativamente estables para el negocio. Se trata de un concepto directivo al hablar no de personas sino de organizaciones. A este concepto se denomina como competencias clave, nucleares, base, entre otros términos parecidos.

Estos autores plantean que una competencia clave es aquella que:

1. Es poco común, poco extendida en el negocio.
2. Es valiosa para los clientes.
3. Es difícil de imitar y
4. Es arraigada en un concepto organizativo que la soporta a través de prácticas de dirección, sistemas, procesos y actividades.

Respecto a la segunda característica yo agregaría que sobre todo debe ser valioso para la organización (directivos, jefes y todo el personal que integra la organización), y por consecuente también valiosa para los clientes.

Por lo tanto es importante identificar las capacidades de la organización, modificar la manera de entender la empresa y reconocer capacidades individuales claves más allá de los puestos de trabajo.

La identificación y definición de las competencias nucleares o claves de una organización deben salir del grupo directivo de la organización a través de un análisis de mercado, realizar un análisis FADO (Fortalezas, Amenazas, Debilidades y Oportunidades), estudiar la misión, visión, valores, objetivos, políticas, estrategias y hasta entonces, a partir de ellas definir las competencias o competencia nuclear a la cual se alineara la organización completa.

Zapata (2008:32) cita a Prahalad y Hamel, quienes proponen lo siguiente para definir la (las) competencia (s) claves:

1. Proveer acceso potencial a una amplia gama de mercados.
2. Hacer una contribución significativa a los beneficios percibidos por el cliente sobre el producto final.
3. La competencia clave deber ser difícil de imitar por los competidores y será difícil de imitar si es una compleja armonización entre las habilidades técnicas y de producción de los empleados.

Bustillo (2003), también citado por Zapata, establece que las competencias claves de la organización deben cumplir con las siguientes características:

1. Estar basadas en conocimientos y habilidades tácitas difíciles de transmitir y copiar.
2. Ser capaces de mantener su valor frente a los cambios del entorno para hacer más duradera su ventaja competitiva.
3. Estar basadas en la cultura y valores de la empresa para dificultar su imitación.
4. Ser valiosas para la empresa y poco comunes en el mercado (competencia)

Alles Martha (2002) complementa la propuesta de Prahalad y Hamel ya que al exponer y gestionar por competencias es una práctica que sigue un amplio desarrollo y está siendo utilizado por grandes empresas, pero finalmente propone

que para su implementación requiere una fuerte inversión inicial no sólo con la definición de las competencias claves o nucleares, sino que también necesitan del compromiso de la máxima dirección de la compañía y, en consecuencia, invertir en el entrenamiento del resto de los empleados. También señala que cuando la organización decide implantar el esquema de gestión por competencias éstas son definidas por la máxima dirección y, por lo tanto, son de esa compañía en particular. Por lo tanto, la definición de la competencia puede diferir según la empresa que se trate.

Villamayor (2004) citado por Zapata (2008:33) coincide también que existen ciertos aspectos relevantes cuando se toma la decisión de implantar un sistema de gestión por competencias, puesto que éste afecta críticamente la estrategia, la estructura y la cultura de la organización.

Bustillo (2003) plantea que una gestión adecuada por competencias se debe apoyar en dos elementos claves, *la infraestructura de gestión* que destaca que las competencias se identifican y se formulan a partir del análisis del plan estratégico, haciendo intervenir a los directivos en este proceso, y *la gestión dinámica* la cual centra su atención en el sistema de evaluación, que nos permitirá validar las competencias requeridas en contraste con las competencias desarrolladas.

Caroll y McCrackin (1998) también proponen que al definir las competencias deben darse especial importancia a los aspectos estratégicos, tales como la misión, la visión y los valores.

Otro modelo que parte de la estrategia del negocio, su estructura y su cultura es el que también cita Zapata (2008:36) con los siguientes autores:

Zingheim, Ledford y Schuster (1996) definen que el primer paso para establecer las competencias es definir la estrategia y la estructura considerando, además, los elementos de la cultura de la organización. El segundo paso consiste en definir

los comportamientos y resultados necesarios para lograr la estrategia del negocio. Posteriormente, se deben seleccionar aquellas competencias que concuerden con la estrategia del negocio y definir las en función de comportamientos observables que puedan medirse y estén ligados a la compensación para que se conviertan en competencias con ventajas competitivas únicas.

Villamayor (2004) define las siguientes etapas por las cuales deben atravesarse para la implementación eficaz de las competencias:

Identificación: proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se utilizan satisfactoriamente para desempeñar esa actividad.

Normalización: procedimiento de estandarización de las competencias elegidas que se convierte en norma como referente institucional, laboral y educacional.

Formación del personal: es la confección de currícula de formación orientada a generar competencias que satisfagan los requisitos del trabajo.

Certificación: es el reconocimiento formal acerca de la competencia evaluada de una persona para realizar un trabajo normalizado.

Este autor propone que la gestión por competencias es una herramienta considerada estratégica, pues permite enfrentar los nuevos desafíos del mercado laboral.

A continuación presento una propuesta gráfica respecto a lo que plantean estos autores para la implementación de un sistema de gestión por competencias y otros aspectos que considero convenientes:

PROCESO PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION POR COMPETENCIAS



Esquema No. 20 Proceso para la implementación del sistema de gestión por competencias

2.8.1 Proceso de aplicación de la gestión por competencias:

Gallego Franco citado por Zapata (2008:37) establece que, para que la gestión por competencias se lleve a cabo de manera integral, debe apoyarse en los distintos procesos de la función de recursos humanos, tales como:

1. Diseño de cargos y perfiles ocupacionales: En las distintas fases de este proceso, las acciones estarán orientadas a identificar cuáles son las competencias que deberán estar presentes en quien ejecute el cargo para

asegurar un desempeño sobresaliente, desde un principio (competencias de diferenciación), y poder garantizar que desde la ejecución misma de la tarea los resultados estén alineados con las estrategias del negocio.

2. Selección y contratación: Este paso está orientado a reclutar y seleccionar a través de diferentes medios, a la persona idónea de acuerdo con las necesidades del cargo. El criterio de selección será a través de la identificación de las competencias que debe poseer el individuo para garantizar el desempeño exitoso del cargo.

Gallego Franco señala las siguientes técnicas para identificar las competencias entre las que destacan las entrevistas, los ejercicios en bandeja, los ejercicios en grupo, las presentaciones, encontrar hechos y ejercicios de escucha.

3. Planes de sucesión: agrega valor a este proceso en cuanto que estará orientada a identificar y desarrollar las competencias que permitan movilidad organizacional, tanto vertical como horizontal, con desempeños laborales de alto rendimiento.
4. Gestión del desempeño: la cual es una acción orientada a elevar el nivel de calidad en el desempeño.
5. Compensación basada en competencias: Es una remuneración basada en competencias, relativa a los conocimientos, habilidades, experiencia o contribución efectiva en el logro de los objetivos del negocio, es decir, en términos de resultados tangibles.

Me resulta importante destacar la conclusión de este autor en el sentido de que el objetivo de este modelo es que los empleados alcancen un desempeño adecuado de la mejor manera posible dentro de las distintas organizaciones. Por lo tanto las competencias pueden ser mejoradas y desarrolladas.

2.8.2 Detección de Necesidades de Capacitación por Competencias

Existen técnicas variables utilizadas en la detección de necesidades de capacitación tradicional de las cuales mencionare solo algunas para tenerlas como antecedentes, comenzare retomando la definición de Técnica la cual refiere a un conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, estas tienen como única finalidad, en el caso de capacitación, recabar las necesidades de capacitación (tareas o contenidos temáticos deficitarios, trabajadores afectados y sus características, así como justificación), y para ello es imprescindible tomar una decisión respecto a que técnica utilizar, diseñar los instrumentos que impliquen, una clara diferenciación entre técnicas para DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) y fuentes existentes de información.

Las técnicas de DNC pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente, hasta un complejo diseño de investigación.

El número de técnicas que han sido reportadas por estudiosos de la materia es muy amplio e incluye diversas posibilidades, de las que se puede elegir según los recursos con que se cuente.

Los criterios esenciales que califican a una técnica para DNC están en relación directa con la exactitud con que permiten precisar las necesidades de capacitación; así, se hablaría esencialmente de objetividad y fiabilidad. La objetividad se refiere a la eliminación de factores subjetivos no controlados por el investigador, que permiten arrojar una situación lo más cercana a la realidad; la fiabilidad, a la confianza en detectar las mismas necesidades, si se aplica nuevamente la técnica poco después de la primer ocasión.

Las técnicas para DNC reportadas por diferentes autores son:

	Johnson	Coldrick y	Kirkpatrick	Donaldson y	Canonici	Laird	UCECA	ARMO	Mendoza
Entrevista	X	X		X	X	X	X	X	X
Entrevista informal						X			
Conversaciones informales	X	X							
Observación	X	X			X	X	X		
Cuestionario	X	X			X		X	X	X
Encuesta	X		X			X	X		
Lista de verificación De las tarjetas	X							X	X
Inventario de habilidades	X							X	X
Pruebas de desempeño	X		X		X	X	X		X
Periodo de actuación		X							
Simulación	X								X
Evaluación de méritos	X		X		X				
Planeación de carrera					X				
Comités	X		X		X	X			X
Reuniones de grupo tipo corrillos	X	X			X		X	X	X
Tormenta de ideas	X							X	X

Esquema No. 21 Técnicas para realizar DNC

2.8.2.1 Descripción de Técnicas

Entrevista: Esta técnica es un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto

(entrevistado), en relación con un aspecto específico. Esta técnica es una de las más versátiles, se puede utilizar en la DNC prácticamente en cualquier nivel de la empresa; de ahí que jefes y subordinados, mediante entrevistas, permitan conocer las necesidades de capacitación de un puesto determinado. Es una de las mejores técnicas para recoger, de directivos, mandos medios y supervisores, información sobre síntomas de necesidades, datos sobre el funcionamiento de la empresa, y sobre áreas y puestos prioritarios.

Observación: Consiste en que un investigador realiza un examen atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos. Esta dirigida a los titulares de los puestos a quienes se investiga, esto es, que tienen necesidades de capacitación. Esta técnica es valiosa para identificar evidencias generales de problemas, desempeño inadecuado, prácticas de trabajo erróneas.

Cuestionario: Refiere a un sujeto o un grupo responden de manera personal varias preguntas planteadas por escrito, ya sea que escriban sus respuestas en una o en varias líneas, o marquen algún signo convencional. (cruz, punto, letra). De preferencia los titulares de los puestos a los que se investiga, a los niveles de personal obrero, empleado, técnico y de supervisión, para obtener información respecto de sus propias necesidades.

Encuesta: Consiste en que un investigador recaba en un formulario las respuestas que le proporciona un sujeto, en torno a algunas cuestiones que le va planteando de manera organizada. Todos los niveles, excepto el directivo y el de mandos medios. Para estos últimos se puede utilizar cuando se desea investigar las necesidades de los subordinados.

Lista de verificación: Donde uno o varios sujetos dan su opinión por escrito sobre algún asunto, anotando simplemente una marca o un número en los lugares que se les indica. Titulares de los puestos que se investigan, desde el nivel de supervisión hacia abajo.

Por mencionar algunas, pero en lo que respecta a la metodología de detección de necesidades de capacitación con el enfoque basado en competencias refiere en el proceso de nivelación de acuerdo a las competencias establecidas por la organización en las descripciones de puestos con referencia a lo que los individuos ya poseen en el desempeño de sus puesto, por lo que esta es la primera fuente de información que se considera para determinar los programas de capacitación de una organización.

Otra fuente de información para la detección de necesidades de capacitación por competencias es la que suministran las evaluaciones de desempeño, las cuales permiten obtener una representación clara de las fortalezas y debilidades de los trabajadores en el desempeño de su trabajo por lo que a partir de ellas se consideran aquellas áreas en las que se requiere invertir en capacitación de manera individual.

Siguen considerándose también las entrevistas directas como parte valiosa de información para la planeación y organización de los planes y programas de capacitación organizacional.

Generalmente se hace uso de las técnicas que los responsables de brindar capacitación a los miembros de una organización consideren necesarios, sin importar que técnica se utilice, con la intención única que esta les provea de la información, conocimiento, etc. que se requiere para poder programar y brindar planes de capacitación y desarrollo que sean eficaces, oportunos y sobre todo viables que permitan un desarrollo profesional y personal.

2.8.3 ¿Cómo evaluar la efectividad de la capacitación por competencias?

Uno de los principales retos a los que se han enfrentado en el tema de la capacitación tanto tradicional como por competencias refiere a la forma de

demostrar que efectivamente reditúa en beneficios importantes para la organización que la brinda.

Respecto a este apartado la forma como se ha implementado la evaluación de la efectividad de la capacitación por competencias comprende la implementación de una metodología que consista en recolectar evidencia sobre el desempeño profesional de una persona antes y después de recibida la capacitación, lo que deberá marcar una notable diferencia entre este proceso de formación, con el propósito de poder formarse un juicio sobre su competencia en relación con el perfil profesional e identificar aquellas áreas de desempeño que deberán y fueron fortalecidos a través de la formación o capacitación para llegar al nivel requerido.

Del análisis de la recolección de la información (evidencia) se determina si el trabajador demuestra ser capaz de desempeñarse según los estándares definidos y esperados después de recibida la capacitación lo que se traduce en un proceso de verificación de evidencias de desempeño contra el estándar definido por la organización misma.

Se definen los siguientes métodos para la recolección de evidencias propuesto por Fletcher (1992)

METODO	DESCRIPCION
Preguntas orales	Se realiza en entrevista con el candidato, o durante la observación en el puesto de trabajo, usualmente se hace preguntas sobre las causas del trabajo, bases legales, procedimiento, principios, seguridad, formas de actuar ante eventos inesperados y formas en que aplica el conocimiento en el desempeño. Puede usarse también una técnica de debate con preguntas del tipo ¿qué pasaría sí?

	Dentro de la categoría oral puede pedirse al candidato que realice una presentación sobre las características de su trabajo o de su tema específico a evaluar.
Preguntas escritas	Mediante pruebas en las que se incluyen preguntas de diferentes tipos encaminadas a establecer los conocimientos de base sobre el trabajo, principios, temas de seguridad en el trabajo, impacto ambiental, o sobre procedimientos técnicos o de seguridad.
Observación del Desempeño	Es la más aconsejable y económica fuente de recolección de evidencias; debe preferirse buscar las evidencias que ocurren normalmente como resultado del trabajo. No debe interferir con el normal desarrollo de las actividades. Debe cuidarse de ejercer presiones o crear estrés en el trabajador.
Simulacros de asignación de tareas	Cuando se deben recopilar evidencias de hechos inusuales o de tardía ocurrencia o de evidencias que no se presentan con una alta periodicidad. Es el caso de las emergencias de seguridad para verificar la capacidad del trabajador para seguir los procedimientos de evacuación o de ayuda a compañeros de trabajo.
Productos del trabajo	Chequeando la calidad de los productos que en su trabajo y en relación con el estándar, son obtenidos a causa del desempeño del candidato. Incluye la elaboración de materiales, productos finales, productos que sirven de insumo a compañeros de trabajo dentro del proceso laboral.
Portafolio o carpeta de evidencias	Recopilación de materiales que demuestren el desempeño anterior y los logros alcanzados productos obtenidos; debidamente autenticados por evaluadores reconocidos. Incluyen no solo los productos sino también formas de registro fotográfico o en video o audio de los mismos. Informes

	escritos que demuestren su actuación, testimonios verídicos sobre su actuación en eventos anteriores, por ejemplo, imprevistos.
--	---

Esquema No. 22 Método de recolección de evidencias propuesto por Fletcher

Como podemos observar, existe una variedad de técnicas que sirven para recolectar evidencia y así poder evaluar la efectividad de la capacitación o formación recibida por los colaboradores de una organización, por lo que me parece importante destacar que la evaluación por competencias laborales está fundamentada en estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral, lo que facilita realizar una comparación entre el desempeño observado y el desempeño esperado y establecer la brecha entre ambos; estos estándares incluyen criterios que detallan lo que se considera un trabajo bien hecho por lo que se elimina un tanto el nivel de subjetividad o percepción personal del evaluador; la evaluación debe ser sin duda de manera individual sin comparar a los trabajadores entre sí, considerándose situaciones reales del trabajo; por lo tanto como resultado de este análisis se puede determinar nuevamente las necesidades de aprendizaje posterior, y si la capacitación puede considerarse efectiva o no, detallando si se alcanzaron o no los objetivos previstos por este proceso de formación por competencias.

2.8.4 Ventajas y desventajas de la capacitación pro competencias

Ventajas:

La capacitación por competencias laborales proporciona a los trabajadores el reconocimiento de competencias adquiridas, aun durante su experiencia y no lo limita a describir solo sus capacidades laborales dándole el mismo valor de los títulos educativos, eliminando el concepto de educación de primera y de segunda categoría.

Cuando se deja claro en la capacitación por competencias dada a los trabajadores, que se espera de ellos, los vuelve más eficientes y motivados que aquel que no lo tiene claro.

Los programas están mucho más dirigidos al mejoramiento del desempeño y las evaluaciones que se hagan tendrán más sentido en cuanto a su aporte a los objetivos de la organización.

La formación por competencias contribuye a que las habilidades de los trabajadores se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo.

Los mecanismos de compensación pueden ligarse mucho más fácilmente al nivel de competencias y de este modo ser claros para la organización. Las posibilidades de movilidad laboral pueden ser juzgadas con más ponderación cuando se conocen las competencias requeridas en otras áreas de la empresa. Es probable que algunas de las competencias asociadas a ciertas áreas de desempeño sean totalmente transferibles a otras áreas; si tales competencias son reconocidas y certificadas, pueden acelerar las decisiones de promoción y motivar, a quienes lo desean, a realizar acciones de capacitación que les permitan ser elegibles para esas nuevas posiciones.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal. A partir del cual se realiza la primer etapa de detección de necesidades de capacitación pro competencias requerido.

Desventajas:

La desventaja más relevante que puedo citar con este modelo de capacitación por competencias es que refiere desde el aspecto personal o individual de cada trabajador con la identificación de sus competencias que de acuerdo al análisis se

requiere desarrollar, lo que lo convierte en un método de características individuales y consecuentemente muchas ocasiones requiere de programas o planes individuales de acuerdo a las necesidades detectadas, lo que representa mayor demanda de tiempo, y recursos económicos, ya que resulta mucho más costos hacer planes individuales que grupales dentro de las organizaciones.

También refiero a que si no existe un compromiso de la alta dirección para desarrollar un enfoque de administración de personal basado en competencias y si no existe un plan y programa de remuneración acorde a las capacidades desarrolladas por el personal, todo el esfuerzo será infructífero, ya que esos trabajadores buscaran otras organizaciones que les brinden beneficios económicos superiores y será inminente el abandono de la organización que les brindo la competencia para desarrollarse en un puesto o actividad específica.

2.8.5 Sistema Nacional de Competencias en México (CONOCER)

En México existe el Sistema Nacional de Competencias, promovido por el CONOCER, es un Instrumento del Gobierno Federal que contribuye a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de México, con base en el fortalecimiento de las competencias de las personas.

Para enfrentar con éxito los desafíos de los mercados cada vez más globalizados, México requiere de empresarios, trabajadores, docentes y servidores públicos más competentes. El Sistema Nacional de Competencias facilita los mecanismos para que las organizaciones e instituciones públicas y privadas, cuenten con personas más competentes.

De acuerdo al Índice de Competitividad del Foro Económico Mundial, México descendió en el 2010 del lugar 60 al 66 de una lista de 139 países y es superado por varios países de la región, tales como Chile (30), Puerto Rico (41), Panamá

(53), Costa Rica (56), Brasil (58) y Uruguay (64). El Sistema Nacional de Competencias es una pieza clave para impulsar la competitividad del país y recuperar el rumbo hacia una economía más sólida.

Dentro del Sistema Nacional de Competencias, se llevan a cabo diversas acciones generadoras de valor para los trabajadores y empleadores de México, entre ELLAS:

- ▶ Integración de Comités sectoriales de Gestión por Competencias que definan la agenda de capital humano para la competitividad de los diversos sectores del país.

- ▶ Desarrollo de Estándares de Competencia que describen los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona debe tener para realizar sus funciones con un alto nivel de desempeño. Estos Estándares de Competencia son desarrollados en conjunto por empresarios y trabajadores.

- ▶ Los Estándares de Competencia inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencias del CONOCER, se convierten en referentes nacionales para la certificación de competencias de personas, son fuente de conocimiento para empleadores y trabajadores e insumo para desarrollar programas curriculares alineados a los requerimientos de los sectores productivo, social, educativo y de gobierno del país.

- ▶ Expansión de la oferta de formación, evaluación y certificación de competencias de las personas para dar a México una estructura robusta y de alcance nacional, con participación amplia del sector educativo público y privado, el sector empresarial y el sector laboral.

- ▶ Transferencia de conocimiento de mejores prácticas sobre el desarrollo de modelos de gestión con base en competencias.

- Desarrollo de estudios sectoriales para la generación de inteligencia en el
- ▶ fortalecimiento del capital humano con base en las competencias de las personas.

V. METODOLOGIA

Problemática

Desde que existe evidencia de la existencia de la raza humana hasta nuestros días, ha sido eminente la necesidad natural de los seres humanos de transmitir conocimientos, mostrar habilidades y desarrollar destrezas que faciliten la realización de las diferentes tareas que promueven la satisfacción de necesidades naturales, como aquellas creadas por el hombre para hombre.

Dada la naturaleza humana, el agrupamiento de los seres humanos en organizaciones o centros de trabajo, ha facilitado el desarrollo humano, hasta lo que hoy día conocemos. Las organizaciones o centros de trabajo, no han cambiado mucho en esta exigencia, ya que desde entonces y hasta ahora sigue siendo imperante la necesidad de continuar enseñando y aprendiendo; conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes, comportamientos, etc., dictados por las mismas organizaciones encaminadas a satisfacer y promover el desarrollo de su actividad, como lo debe ser del mismo individuo que la constituye.

Las exigencias que se dictan por el entorno en el que se encuentran las organizaciones y sus miembros, están sujetas a constantes demandas que obligan a mantener constantes cambios dentro de la organización, y es debido a esta dinámica constante de cambio que hoy día, más que nunca, resulta imperante invertir en el capital humano.

Las organizaciones pueden imitar o introducir las mejores prácticas en lo que respecta a procesos de trabajo, tecnología, metodologías, recursos materiales y económicos, igualar servicios o productos a los de su competencia, y trabajar en mejorarlos, pero lo que definitivamente hace única a una organización de otra, son los individuos que la integran, ya que son ellos quienes proveen de personalidad y vida a las organizaciones, y es el recurso que jamás podrá imitarse de una organización a otra, por consecuencia, jamás se podrá imitar una cultura laboral.

Es de ahí donde surge el interés por el estudio de la relación existente entre una cultura laboral y la capacitación de sus miembros desde el enfoque basado en competencias, siendo esto lo actualmente adoptado por las organizaciones como práctica positiva y benéfica para cumplir y salir a flote ante las exigencias de su entorno político, económico y social. Por lo que el trabajar y desarrollar al personal en la adquisición y desarrollo de habilidades, actitudes, conocimientos, y destrezas específicas, le dan ventaja competitiva, permitiendo su permanencia y subsistencia en el sistema capitalista globalizado del mundo actual.

Del análisis anterior surge la siguiente pregunta de investigación *¿Cómo se relaciona la capacitación por competencias con la cultura laboral de una empresa metal mecánica?*

Lo que pretendo con esta investigación, es poder determinar si existe una relación directa entre la cultura laboral, y de la psicología de la organizaciones, con el desarrollo y mantenimiento de su personal y en consecuencia de su capital intelectual a través de la capacitación por competencias, partiendo de la creencia, que al igual que cualquier sistema o metodología de trabajo que no sea implementado y adoptado por la cultura de la organización, este no tendrá éxito alguno; ya que si el objetivo de las organizaciones se ha convertido en el desarrollo e inversión de sus colaboradores, de nada serviría esto, si sus miembros no perciben y adoptan como parte de la vida laboral el compromiso por el desarrollo individual y por consecuencia el desarrollo grupal y/o organizacional.

Hipótesis:

1.- Hi

a) Fue una hipótesis de (Hi) de investigación.

b) Tipo: hipótesis causal multivariada

c) Variables

Independiente: Cultura laboral (identidad, compromiso, enfoque a resultados, comunicación, reconocimiento, apertura al cambio, ambiente de trabajo, estructura, y capacitación y desarrollo).

Dependiente: Capacitación por competencias (efectividad)

Hi: La adopción de la capacitación por competencias debe implementarse desde la perspectiva de la cultura laboral de la organización para que sea efectiva y benéfica para la misma.

Hi2: La capacitación por competencias incrementa la competitividad de una empresa metal-mecánica.

Hi3: La capacitación por competencias influye en el comportamiento individual y organizacional de la empresa, facilitando la gestión del cambio evidente y dinámico de las organizaciones.

Ho1: La adopción de la capacitación por competencias debe implementarse sin considerar la perspectiva de la cultura laboral de una organización siendo esta efectiva y benéfica para la misma.

Ho2: La capacitación por competencias no incrementa la competitividad de una empresa metal-mecánica.

Ho3: La capacitación por competencias no influye en el comportamiento individual y organizacional de la empresa, y no facilita la gestión del cambio evidente y dinámico de las organizaciones.

Objetivo General:

Determinar la relación que tiene la cultura laboral de una empresa metal-mecánica con la capacitación por competencias y que esta se convierta en una ventaja competitiva para los trabajadores y la organización.

Objetivos Específicos:

- ✓ Conocer qué factores de la cultura laboral de una empresa metal-mecánica son determinantes para el comportamiento organizacional de la misma.
- ✓ Conocer como la capacitación por competencias modifica y estimula el comportamiento individual de los trabajadores de una empresa metal-mecánica.
- ✓ Proponer una metodología efectiva de Detección de Necesidades de Capacitación que promueva una cultura laboral enfocada a cumplimiento de objetivos.
- ✓ Fomentar y estimular el desarrollo profesional del personal de una empresa metal-mecánica a través de la capacitación por competencias.

a) Sujetos, universo, muestra:

La presente investigación se desarrolla en una empresa privada del giro metal mecánico, dedicada a la fabricación y reparación de partes para Turbomaquinaria, atendiendo a las necesidades principalmente en mantenimiento y reparación de

equipo de empresas como CFE Y PEMEX a nivel nacional. Los productos que se fabrican son, (por mencionar algunos ejemplos de ellos), sellos, alabes, chumaceras, flechas y todo tipo de refacciones que se utilizan en la maquinaria o equipo para la generación de energía eléctrica y extracción del petróleo.

La misión de esta empresa es *“ser el fabricante número 1 en el ramo de la turbomaquinaria ofreciendo soluciones integrales a sus clientes”* lo que sin duda define la razón de ser de esta organización, por consiguiente se compromete con un desarrollo tecnológico constante en procesos de fabricación, a través del *desarrollo constante de su personal* y la mejora continua del sistema de gestión de calidad implementado en la organización. Es una empresa que cuenta con el reconocimiento y certificación en ISO 9001:2008.

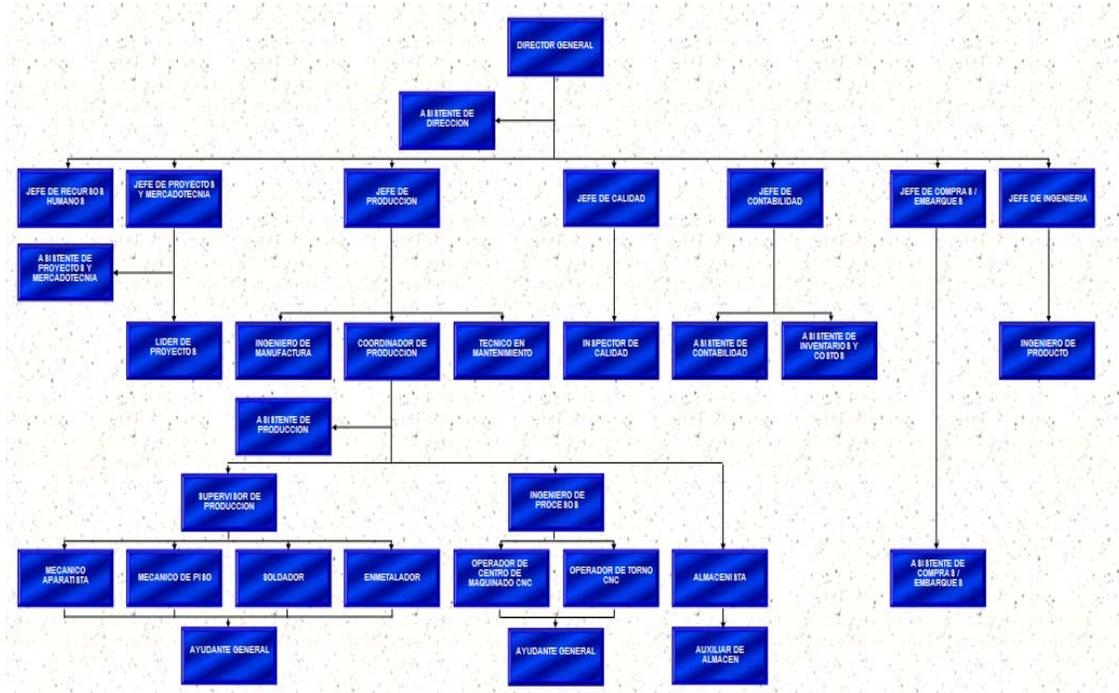
Cuenta con una variedad de 10,000 modelos diferentes de piezas y brinda el servicio de rehabilitación de equipo (Turbinas, Rotores, Compresores, etc.), por consiguiente la producción que se genera es por proyecto, complicando la organización o estandarización del trabajo, por ser, en muchas de las ocasiones proyectos únicos, el tipo de producto fabricado tiene la particularidad de ser muy especializado por lo tanto dicha condición de trabajo también demanda que el personal en general, deba especializarse en el tipo de productos que se fabrican y los procesos de trabajo que se utilizan.

Población: la presente investigación se realizó considerando la totalidad de la población que integra la empresa siendo estos 60 empleados, no obstante al momento de recabar la información únicamente se logró la aplicación de 53 cuestionarios representando esta, una **muestra** de un 88% de la totalidad de la población sujeta del presente estudio, los sujetos que atendieron la presente investigación fueron elegidos aleatoriamente por cada departamento que constituye a la empresa siendo la variable de disponibilidad (presencia en la empresa al momento de aplicar la encuesta) lo que definió quienes contestaron dicho cuestionario.

Los departamentos integrantes de la empresa se componen como sigue:

DEPARTAMENTO	PUESTOS	NO. DE EMPLEADOS POR DEPARTAMENTO
Dirección General	Director General y Asistente de Dirección	2
Proyectos y Mercadotecnia	Jefe de Proyectos y Mkt y Lideres de Proyectos	3
Compras/Embarques	Jefe de Compras y embarques y Asistente de compras y embarques	2
Contabilidad	Jefe de Contabilidad y Asistente de Contabilidad	2
Ingeniería	Ingenieros de Producto	5
Calidad	Jefe de calidad e Inspector de calidad	2
Recursos Humanos	Jefe de RH	1
Producción	Jefe de Producción, Coordinador de Producción, Personal administrativo y operativo	43
	TOTAL EMPLEADOS	60

Con el propósito de brindar mayor confianza a los trabajadores para expresar abiertamente sus opiniones no se considero en el instrumento la clasificación de área o departamento al que pertenecen, ya que por las características de la estructura de la organización, resultaba de fácil deducción (por el número de trabajadores que integran la mayor parte de los departamentos que en promedio exceptuando producción son 3 personas) la identificación de las opiniones de los trabajadores, a diferencia del departamento de producción siendo esta el área que más personal integra dentro de la organización, como a continuación lo muestro en el organigrama de la empresa.



b) Instrumento

Se crearon dos instrumentos de medición, el primero una “lista checable de capacitación” que consta de 25 reactivos los cuales miden la forma en cómo se planea, ejecuta, mide, diagnostica, se asume, y dispone de los recursos para impartir y administrar la capacitación.

Este instrumento únicamente fue contestado por el responsable de la gestión de la capacitación utilizando la siguiente escala de Likert:

5	4	3	2	1
SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA

Los aspectos sobre capacitación que mide el instrumento son los siguientes:

VARIABLE DE CULTURA	ITEMS	PUNTUACION MAXIMA	PUNTUACION MINIMA
PLANEACION	1,4,6,11,13, 22, y 23	35	6
DIAGNOSTICO	7 y 8	10	2
EJECUCION	2, y 3	10	2
ACTITUD ANTE LA CAPACITACION	12,15,16, y 24	20	4
INFRAESTRUCTURA	10 y 14	10	2
MEDICION Y SEGUIMIENTO	5,9,17,18,19,20,21 y 25	40	8

Los reactivos fueron distribuidos de manera aleatoria independientemente de la variable a medir (ver anexo 1 "LISTA CHECABLE DE CAPACITACION")

El segundo instrumento de medición se creó para medir las variables de la investigación siendo la variable independiente la cultura laboral y mi variable dependiente la capacitación por competencias.

Se utilizó un procedimiento de escalamiento en el que el sujeto asigna los estímulos a un conjunto específico de categorías o cuantificadores lingüísticos, en su mayoría, de frecuencia (Totalmente de Acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo-Ni en Desacuerdo, en Desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo).

Se utilizo esta escala ya que es comúnmente usada para investigaciones en psicología aplicada, como en otros ámbitos. De las principales ventajas que se observar al utilizar este tipo de escala en el instrumento de CULTURA LABORAL es que existe mejor ambigüedad de respuestas, mayor cercanía de las respuesta al objetivos de que persigue la investigación, y permite recabar más información en menos tiempo, además de ser sencilla de comprender y rápida de contestar para el sujeto.

El instrumento consta de 44 reactivos de los cuales 42 de ellos fueron planteados en la siguiente escala de Likert:

5	4	3	2	1
Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo

Se plantearon 39 reactivos positivos y 3 negativos por lo que al momento del análisis de dicha información se invirtió la escala de valores en los ítems negativos.

Los 2 reactivos restantes se plantearon como preguntas abiertas donde se solicita la opinión de los encuestados respecto a la identificación de factores culturales como lo son símbolos, signos, rituales, tradiciones y costumbres dentro de la organización.

Los aspectos sobre cultura laboral que mide el instrumento son los siguientes:

VARIABLE DE CULTURA	ITEMS	PUNTUACION MAXIMA	PUNTUACION MINIMA
Identidad	1,5,9,11,17,21,25,33,37 y 40	50 Puntos	10 Puntos
Compromiso	2	5 Puntos	1 Punto
Enfoque Resultados	^a 3,4,19 y 38	20 Puntos	4 Puntos
Comunicación	7,12,16,18,24,26 y 29	35 Puntos	7 Puntos
Reconocimiento	8,10 y 35	15 Puntos	3 Puntos
Apertura al Cambio	20,32,34,36 y 42	25 Puntos	5 Puntos
Ambiente de Trabajo	6,13,15,27,30,31 y 41	35 Puntos	7 Puntos
Estructura	22,23 y 39	15 Puntos	3 Puntos
Capacitación Desarrollo	^y 14 y 28	10 Puntos	2 Puntos

Los reactivos fueron distribuidos de manera aleatoria independientemente de la variable a medir.

Aplicación de Lista checable de capacitación:

Este instrumento solo fue aplicado al responsable de la gestión de la capacitación en la organización.

Aplicación de instrumento cultura laboral:

Para definir si los reactivos median las variables deseadas, así como determinar si las respuestas obtenidas eran las que se buscaban con la aplicación del instrumento se aplicó una prueba piloto consistente en la aplicación de 5 cuestionarios a integrantes de diferentes departamentos de la organización para validar si estos eran entendidos y si la redacción era la correcta para la población sujeta a la investigación, así mismo se determinó que el tiempo de aplicación era de 20 minutos en promedio por cuestionario, siendo las preguntas abiertas las que mayor tiempo requirieron por solicitar explícitamente la opinión del sujeto encuestado. Como resultado de esta prueba piloto se modificó la redacción de la pregunta 43, ya que resultó un tanto confusa para los encuestados en la prueba piloto.

Una vez corregido el instrumento y adaptado considerando las opiniones y observaciones de los encuestados en la prueba piloto se le aplicó el alpha de Cronbach para darle validez al mismo obteniendo la siguiente conclusión.

El resultado muestra un alpha de Cronbach de 0.7920 valor muy cercano a la unidad que es el valor que muestra una validez adecuada de los datos.

Cuanto más cercano está el valor del Alpha de Cronbach a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medida.

Aún y cuando no existe un acuerdo generalizado sobre cuál debe ser el valor a partir del cual pueda considerarse una escala como fiable. Podemos optar por seguir a George Mallery (1995) quien indica que si el Alpha es mayor que 0.9 el instrumento de medición es excelente, en el intervalo de 0.9 a 0.8 el instrumento es bueno, de 0.8 a 0.7 el instrumento es ACEPTABLE, de 0.7 a 0.6 el instrumento es débil, de 0.6 a 0.5 el instrumento es pobre y si es menor a 0.5 no es aceptable.

Por lo tanto los datos mostrados indican que el instrumento es **ACEPTABLE**.

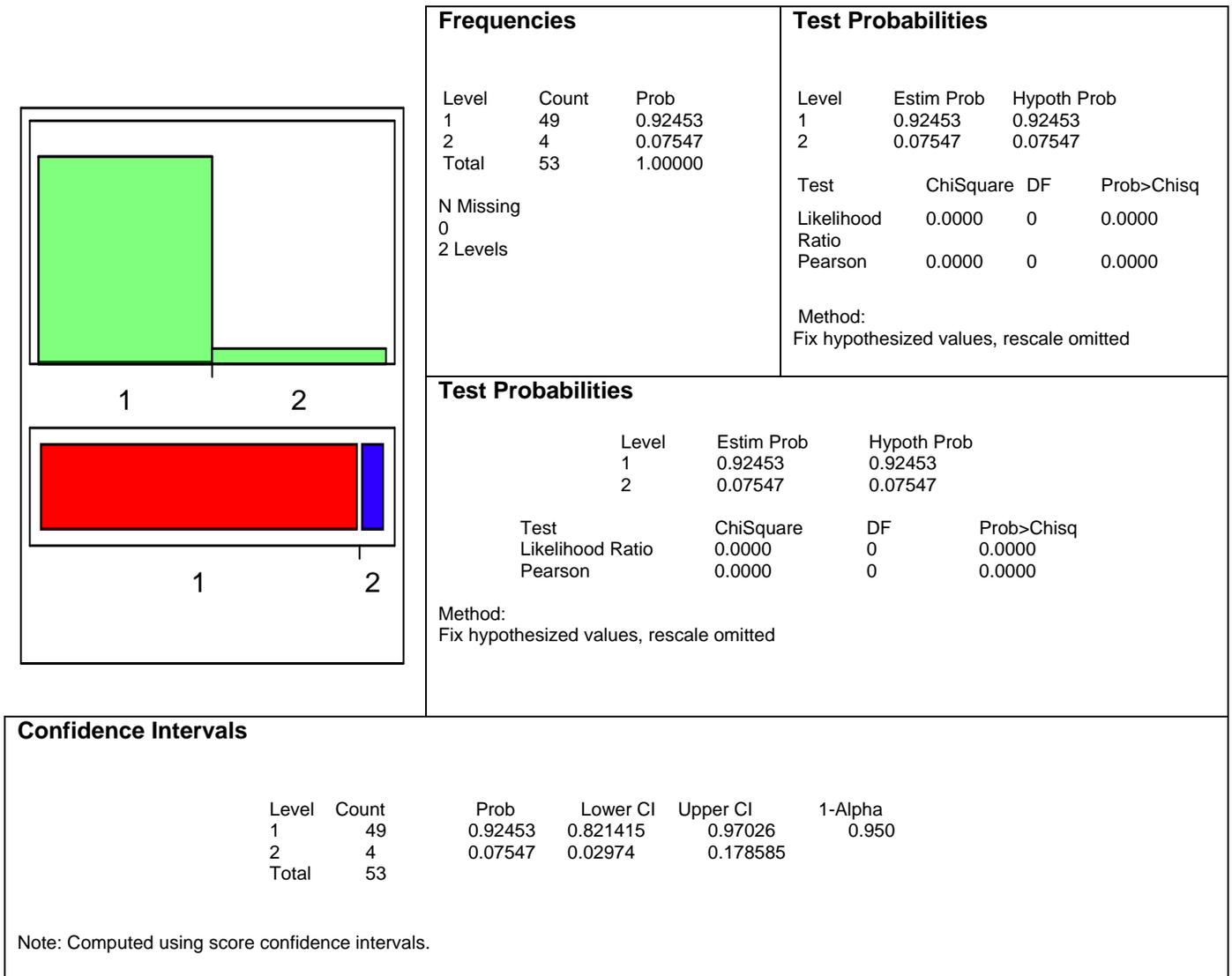
Una vez validado se hizo la aplicación de 53 cuestionarios a la población de la empresa el cual se realizo a través de los jefes inmediatos de departamento a quienes se les explico el propósito de la prueba estableciendo en el mismo instrumento las instrucciones para su fácil aplicación. El cuestionario se aplico a lápiz y papel.

El tiempo estimado por departamento dado para la recolección de los cuestionarios fue de una semana aproximadamente.

Medición y Análisis instrumento cultura laboral

Los datos estadísticos se analizaron con el programa JMP versión 6 utilizando como base una tabla de Excel donde se alimento toda la información recabada de los instrumentos codificada de acuerdo a la escala arriba descrita. JMP es un software especializado en la manipulación de datos para realizar cálculos estadísticos. Su capacidad y campo de aplicación incluye el desarrollo de Análisis de Varianza (ANOVA) en diferentes modalidades, Diseño de Experimentos (DoE), gráficos de control, cálculo de índices estadísticos, etc...

DISTRIBUCION DE LA POBLACIÓN POR GENERO



Grafica No. 1 Distribución de la población por género

De acuerdo a la codificación empleada en la base de datos para análisis estadístico de la población se codifico de la siguiente forma:

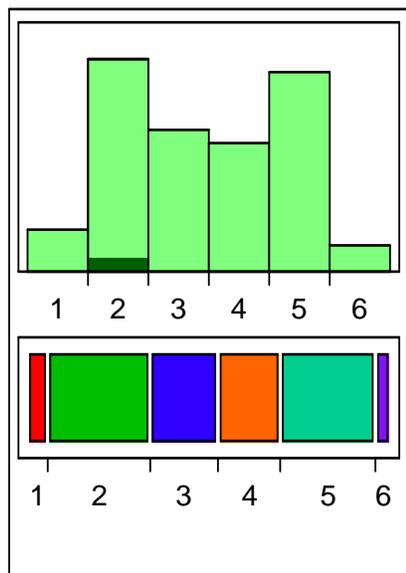
1	2
HOMBRES	MUJERES

De la población total encuestada de acuerdo al grado de frecuencia arriba descrito

se encuentra que el 92.453% de los trabajadores corresponden al sexo masculino y sólo el 7.457% al sexo femenino.

Dada la naturaleza del trabajo que se desarrolla en la empresa sujeta a la presente investigación se justifica este nivel de predominancia del sexo masculino. Así mismo corresponde a aspectos socioculturales del fundador de la empresa, quien prefiere la contratación de personal masculino por encima de personal femenino.

DISTRIBUCION DE LA POBLACIÓN POR GRADO DE ESTUDIOS



Frecuencias			
Level	Count	Prob	
1	3	0.05660	
2	15	0.28302	
3	10	0.18868	
4	9	0.16981	
5	14	0.26415	
6	2	0.03774	
Total	53	1.00000	
N Missing 0			
6 Levels			
Test Probabilities			
Level	Estim Prob	Hypoth Prob	
1	0.05660	0.05660	
2	0.28302	0.28302	
3	0.18868	0.18868	
4	0.16981	0.16981	
5	0.26415	0.26415	
6	0.03774	0.03774	
Test	ChiSquare	DF	Prob>Chisq
Likelihood Ratio	0.0000	0	.
Pearson	0.0000	0	0.0000
Method:Fix hypothesized values, rescale omitted			

Confidence Intervals					
Level	Count	Prob	Lower CI	Upper CI	1-Alpha
1	3	0.05660	0.019437	0.153702	0.950
2	15	0.28302	0.179663	0.415703	
3	10	0.18868	0.105853	0.313585	
4	9	0.16981	0.091999	0.292253	
5	14	0.26415	0.164374	0.395807	
6	2	0.03774	0.01041	0.127543	
Total	53				
Note: Computed using score confidence intervals.					

Gráfica No. 2 Distribución de la población por grado de estudios

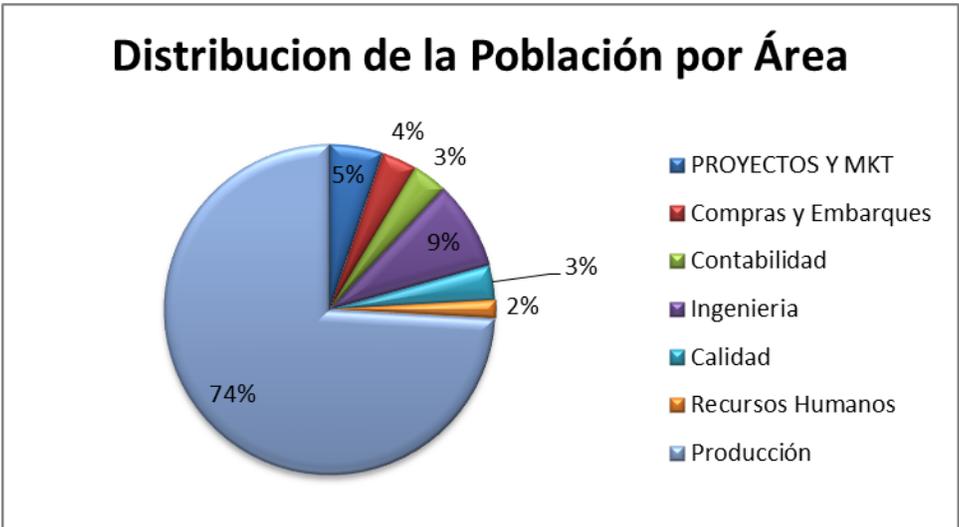
El rango de estudios oscila desde personal con educación básica (primaria) hasta estudios de posgrado, por lo que resultaron 6 rangos de escolaridad aplicados en el instrumento quedando la codificación para efecto de análisis como sigue:

1	2	3	4	5	6
Primaria	Secundaria	Preparatoria	Nivel Técnico (TSU)	Licenciatura	Posgrado / Maestría

Encontrando las siguientes características en educación del personal encuestado:

El 5.66% de la población tiene apenas la educación básica (primaria terminada), el 28.302% de la población concluyo su educación secundaria, el 18.868% tiene estudios de nivel preparatoria, el 16.981% cuenta con formación a nivel técnico, el 26.415% tiene estudios de licenciatura y solo el 3.774% tiene estudios de posgrado.

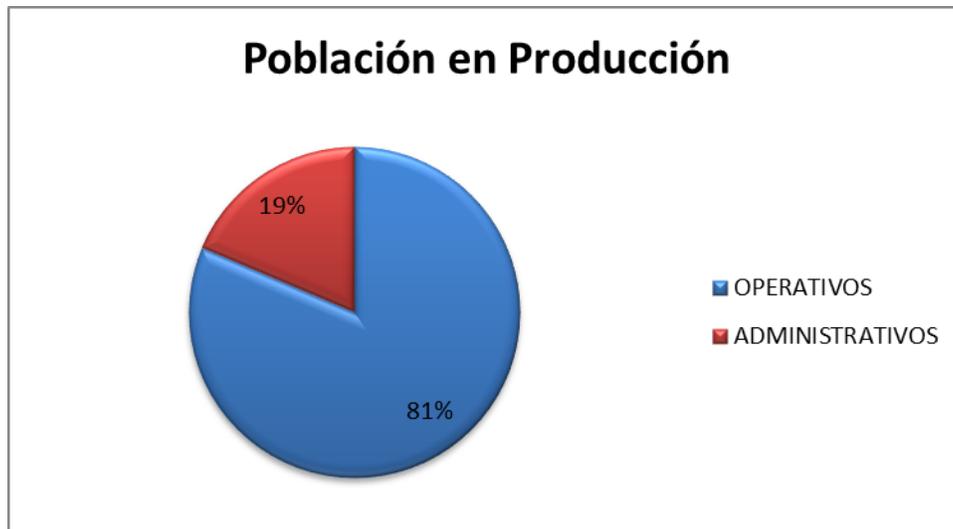
La población total sujeta del presente estudio esta dividida en 7 (siete) áreas de trabajo lo que representa una distribución de la misma por el número de personas que la integran como lo muestra la grafica siguiente:



Gráfica No. 3 Distribución de la población por área

Del total de la población sujeta a la presente investigación, el área con mayor número de trabajadores se encuentra en el departamento de Producción

representando un 74% del total, distribuida en dos clasificaciones, personal operativo y personal administrativo como lo muestra la grafica siguiente:

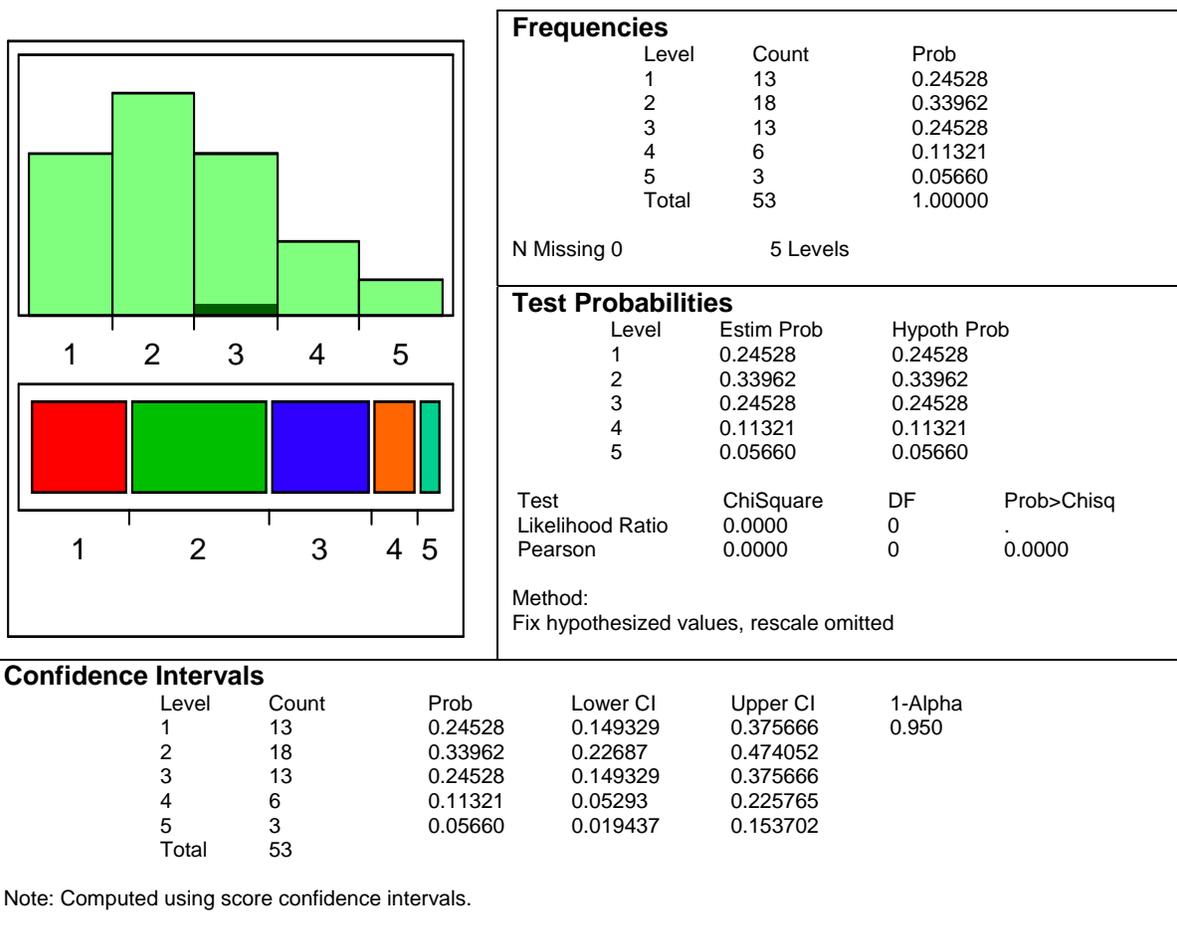


Gráfica No. 4 Distribución de la población en producción

El 81% del total de los trabajadores del área de producción son empleados operativos y el 19% son empleados administrativos. Los requisitos mínimos solicitados para personal operativo es de secundaria terminada y/o carrera técnica en máquinas-herramientas, por lo que es natural observar que de acuerdo al análisis estadístico se encuentre que la población que integra esta empresa está integrada en un 28.302% por trabajadores que apenas tienen concluida la educación secundaria, así mismo por el giro y los conocimientos técnicos necesarios en el staff administrativo también es lógico encontrar que el 26.415% de los empleados tiene estudios a nivel licenciatura. Es importante destacar que la formación del personal de staff de esta compañía tiene formación en ingeniería mecánica, exceptuando las áreas de contabilidad, calidad y recursos humanos.

Respecto a la población encuestada el 5.66% tiene apenas educación primaria, este personal está integrado en el área de limpieza, ya que esta es la formación mínima requerida para su contratación.

DISTRIBUCION DE LA POBLACION POR EDAD



Grafica No. 5 Distribución de la población por edad

Las características de longevidad de la población que integra la presente investigación se categorizo de la siguiente forma:

1	2	3	4	5
De 18 a 25 años	De 26 a 35 años	De 36 a 45 años	De 46 a 55 años	De 56 en adelante

Los datos arrojados con el tratamiento estadístico muestran las siguientes

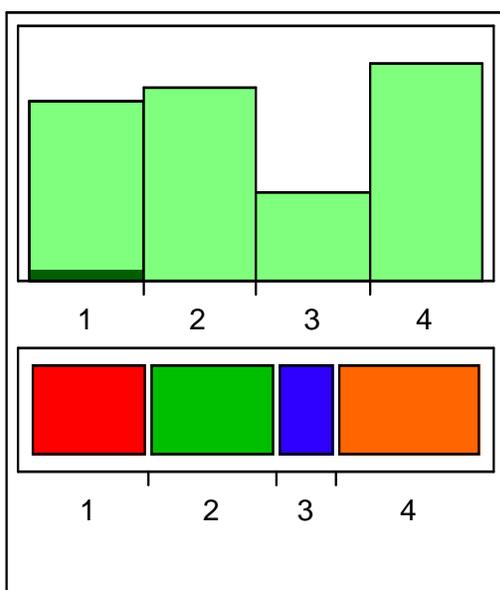
frecuencias:

Se encuentra que la población que integra esta organización está compuesta por personas que oscilan en un rango de edad entre los 18 a 25 años representando un 24.528% de la población total, el 33.962% es personal que tiene una edad de entre los 26 y los 35 años de edad, lo que en suma equivale a que un 58.49% de gente joven que no excede los 35 años de edad. El resto de la población se integra por un 24.528% de personal que en edad fluctúa el rango de entre los 36 a 45 años, el 11.321% está en el rango de 46 a 55 años de edad y solo el 5.66% tiene 56 años o más.

De acuerdo a las características de clasificación hechas por los estudios de la conducta humana, de grupos sociales, etc., se describe, una clasificación cronológica de las décadas... se habla de los 70's, 80's, 90's,...etc, otras clasificaciones los separan por ciclos o etapas, por los años en que nacieron (1). De esta última categorización me interesa rescatar las características que describen las generaciones con mayor representatividad en la organización, lo que nos ayudara a entender las características culturales de estas generaciones; comenzando con la generación categorizada como generación "Y" correspondiente a jóvenes nacidos en la última parte del siglo XX, quienes como lo describe "la mexicana Rosaura Barahona. Conviven con naturalidad con la tecnología, el mundo de internet, globalización, y otros cambios que los condicionan a sus preferencias profesionales y sus dinámicas sociales" (1). En segundo lugar se encuentran aquellos catalogados como generación "X" ... quienes se caracterizan por ser defensores de tener equilibrio entre trabajo y vida personal familiar, así como enfrentar una aumento de inseguridad, y competencia académica y laboral.

Las generaciones arriba citadas, representan el 58.49% del total de la población que integra la organización sujeta del presente estudio, lo que nos permitirá tener un parámetro de interpretación en los resultados obtenidos para entender la cultura laboral de esta empresa metal-mecánica.

DISTRIBUCION DE LA POBLACION POR ANTIGÜEDAD



Frecuencias

Level	Count	Prob
1	14	0.26415
2	15	0.28302
3	7	0.13208
4	17	0.32075
Total	53	1.00000

N Missing 0 4 Levels

Test Probabilities

Level	Estim Prob	Hypoth Prob
1	0.26415	0.26415
2	0.28302	0.28302
3	0.13208	0.13208
4	0.32075	0.32075

Test	ChiSquare	DF	Prob>Chisq
Likelihood Ratio	0.0000	0	.
Pearson	0.0000	0	0.0000

Method:
Fix hypothesized values, rescale omitted

Confidence Intervals

Level	Count	Prob	Lower CI	Upper CI	1-Alpha
1	14	0.26415	0.164374	0.395807	0.950
2	15	0.28302	0.179663	0.415703	
3	7	0.13208	0.065479	0.248403	
4	17	0.32075	0.210922	0.454815	
Total	53				

Note: Computed using score confidence intervals.

Gráfica No. 6 Distribución de la población por antigüedad

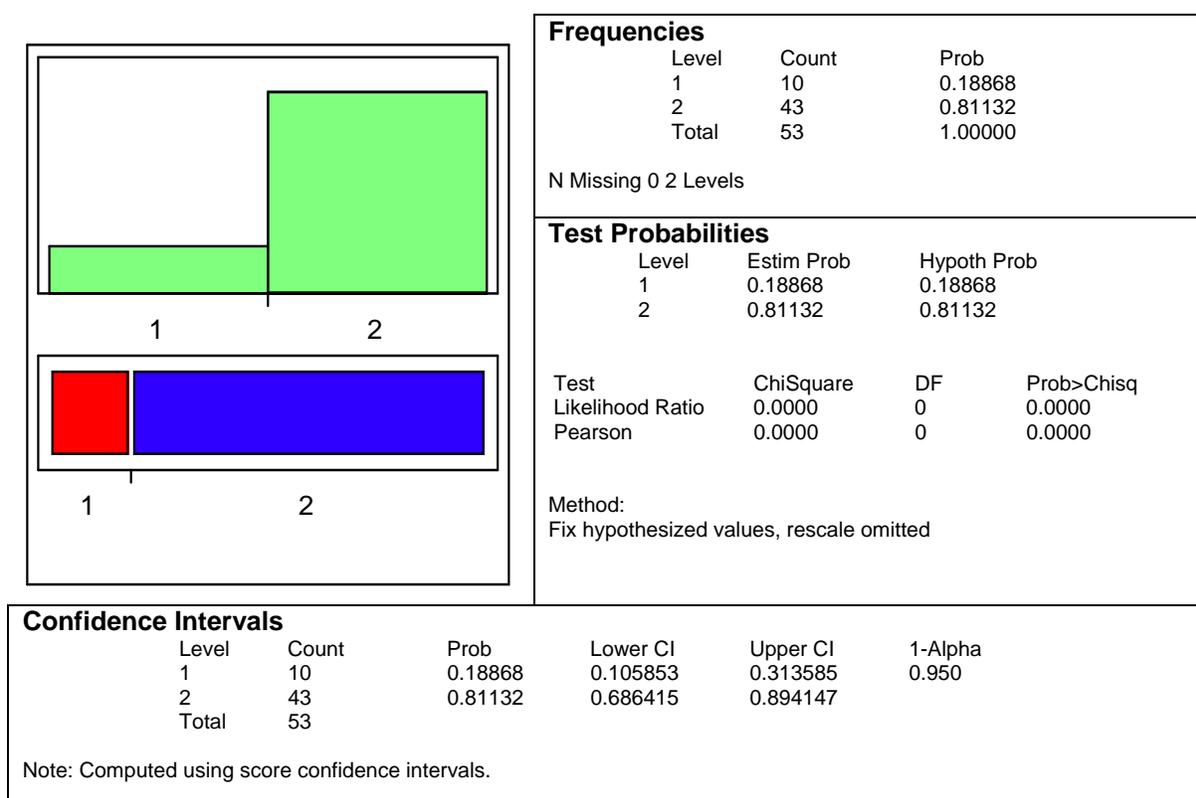
Otro de los factores considerados en el presente estudio y que considero tiene un peso importante en los resultados de la presente investigación, (ya que estamos estudiando la cultura laboral) es el tiempo de permanencia del personal (antigüedad) en la empresa, la cual se clasifico de acuerdo a los siguientes rangos:

Distribución de Rangos por Antigüedad			
1	2	3	4
Menos de 1 año	De 1 a 2 años	De 3 a 4 años	De 5 años o más

Los datos obtenidos de la población encuestada muestran las siguientes frecuencias:

El 13.208% del personal encuestado tiene una antigüedad promedio en la empresa que va del rango de 3 a 4 años, le sigue la población que cuenta con apenas 1 año de antigüedad o menos en la empresa, lo que representa un 26.415% del total de la población, posteriormente se encuentra que el 28.302% de la población está dentro del rango de entre 1 y 2 años de antigüedad en la empresa, y finalmente el mayor porcentaje con un 32.075% corresponde a aquel personal encuestado con una antigüedad de 5 años o más en la organización.

DISTRIBUCION DE LA POBLACION CON/SIN PERSONAL SUBORDINADO



Gráfica No. 7 Distribución de la población con/sin personal subordinado

Finalmente el último criterio poblacional considerado en la presente investigación refiere a la responsabilidad de tener personal subordinado o no y saber si esto influye de alguna forma en la percepción de la cultura laboral de la organización.

Los resultados encontrados refieren que del total de la población encuestada 10

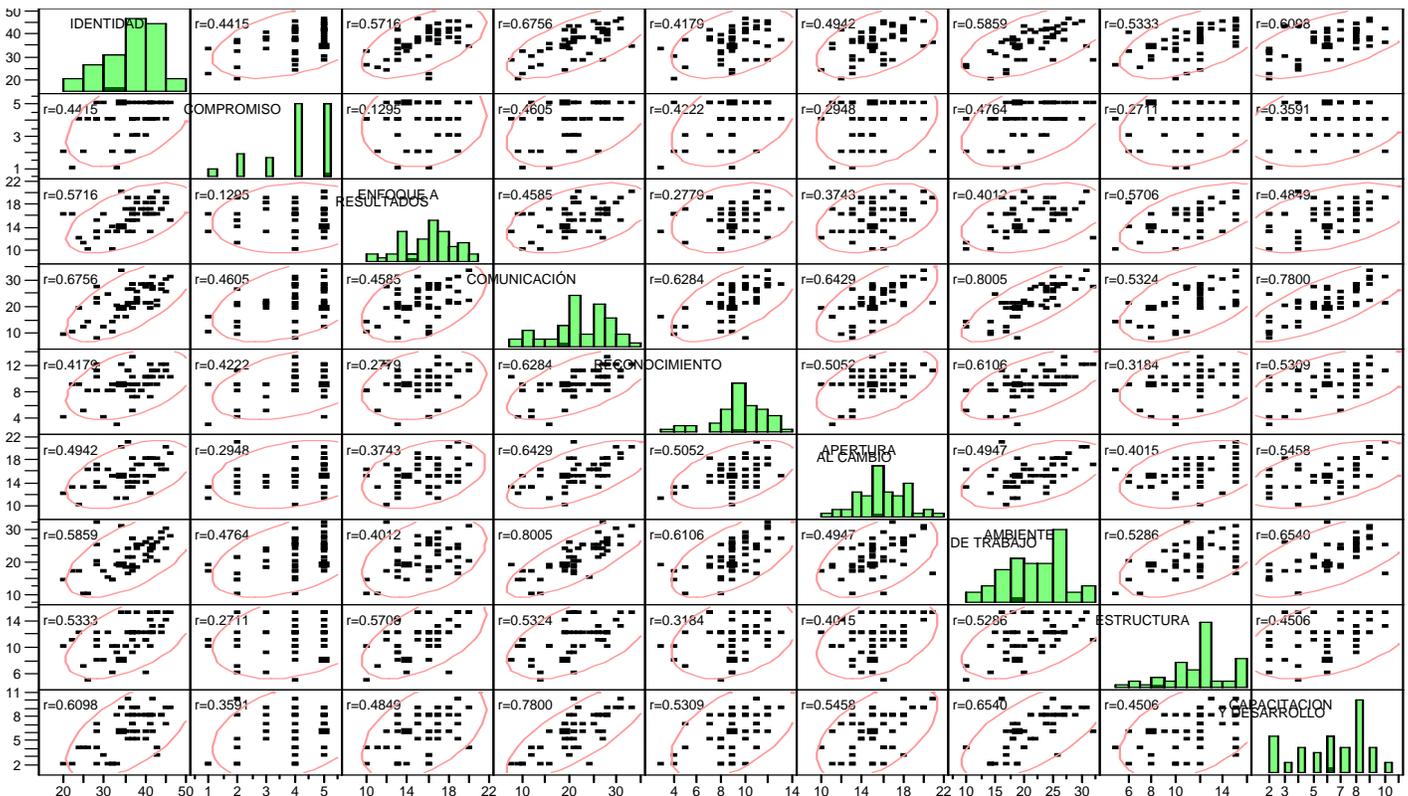
de ellos son empleados con personal a cargo lo que refiere un 18.868% y el resto del personal que no tiene subordinados a cargo refiere a un 81.132% del total de la población encuestada.

ANÁLISIS DE CORRELACION MULTIVARIABLE:

Multivariate Correlations

	IDENTIDAD	COMPROMISO	ENFOQUE A RESULTADOS	COMUNICACIÓN	RECONOCIMIENTO	APERTURA AL CAMBIO	AMBIENTE DE TRABAJO	ESTRUCTURA	CAPACITACION Y DESARROLLO
IDENTIDAD	1.0000	0.4415	0.5716	0.6756	0.4179	0.4942	0.5859	0.5333	0.6098
COMPROMISO	0.4415	1.0000	0.1295	0.4605	0.4222	0.2948	0.4764	0.2711	0.3591
ENFOQUE A RESULTADOS	0.5716	0.1295	1.0000	0.4585	0.2779	0.3743	0.4012	0.5706	0.4849
COMUNICACIÓN	0.6756	0.4605	0.4585	1.0000	0.6284	0.6429	0.8005	0.5324	0.7800
RECONOCIMIENTO	0.4179	0.4222	0.2779	0.6284	1.0000	0.5052	0.6106	0.3184	0.5309
APERTURA AL CAMBIO	0.4942	0.2948	0.3743	0.6429	0.5052	1.0000	0.4947	0.4015	0.5458
AMBIENTE DE TRABAJO	0.5859	0.4764	0.4012	0.8005	0.6106	0.4947	1.0000	0.5286	0.6540
ESTRUCTURA	0.5333	0.2711	0.5706	0.5324	0.3184	0.4015	0.5286	1.0000	0.4506
CAPACITACION Y DESARROLLO	0.6098	0.3591	0.4849	0.7800	0.5309	0.5458	0.6540	0.4506	1.0000

2 rows not used due to missing or excluded values or frequency or weight variables missing, negative or less than one.



Gráfica No. 8 Análisis de correlación multivariable

Como resultado del estudio de correlación entre variables se obtiene lo siguiente:

a) Se encuentran correlaciones significativas entre las variables:

- 1.- Identidad / comunicación (0.6756),
- 2.- Identidad / capacitación y desarrollo (0.6098),
- 3.- Comunicación / reconocimiento (0.6284),
- 4.- Comunicación / apertura al cambio (0.6429),
- 5.- Comunicación / Ambiente de Trabajo (0.8005),**
- 6.- Comunicación / capacitación y desarrollo (0.7800),**
- 7.- Reconocimiento / ambiente de trabajo (0.6106), y
- 8.- Ambiente de trabajo / capacitación y desarrollo (0.6540)

Para efectos de análisis de este estudio, se considera correlación significativa a partir de 0.6000.

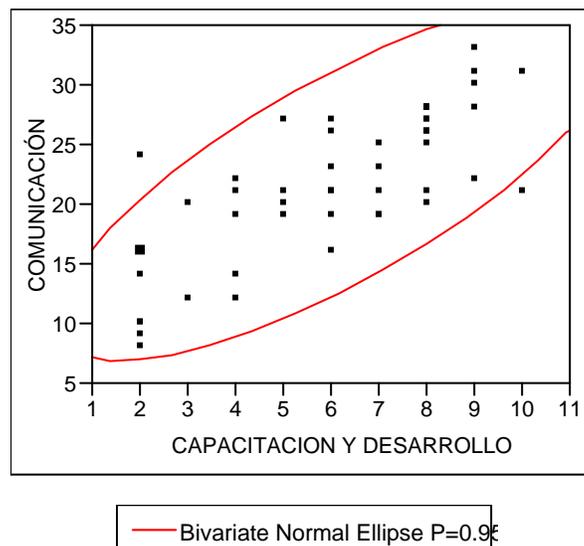
b) La correlación mas fuerte encontrada en las variables analizadas es entre comunicación y ambiente de trabajo, lo que representa una oportunidad de implementar acciones apropiadas para mejorar la comunicación interna de la organización, entre los individuos y entre los procesos de la propia empresa, pues en consecuencia se reflejará una mejora inherente en el ambiente de trabajo.

c) El factor más trascendente respecto al análisis de cultura laboral realizado es indudablemente la comunicación. Estadísticamente representa la variable con más correlaciones en el estudio (5 de 9). Esto significa que el 50% del estudio depende de la respuesta obtenida por esta variable. Este fundamento es el que sustenta la recomendación del inciso b), pues el tomar medidas apropiadas para mejorar la comunicación interna puede traer un cambio trascendente en el reflejo de la cultura laboral de la empresa sujeta del estudio.

d) La correlación establecida como suposición de la hipótesis central de esta investigación es que la cultura laboral impacta de manera directa en la capacitación por competencias. Si bien es cierto que la respuesta de correlación más significativa es comunicación vs. Ambiente de trabajo, la correlación entre comunicación vs. Capacitación y desarrollo representa la segunda correlación con más significancia del estudio. Esto nos lleva a concluir que el factor de cultura denominado comunicación si afecta directamente la variable de capacitación y desarrollo, por lo que se concluye que la hipótesis central es verdadera.

ANALISIS BIVARIABLE DE CAPACITACION Y DESARROLLO VS. VARIABLES DE CULTURA LABORAL

a) Bivariate Fit of COMUNICACIÓN By CAPACITACION Y DESARROLLO



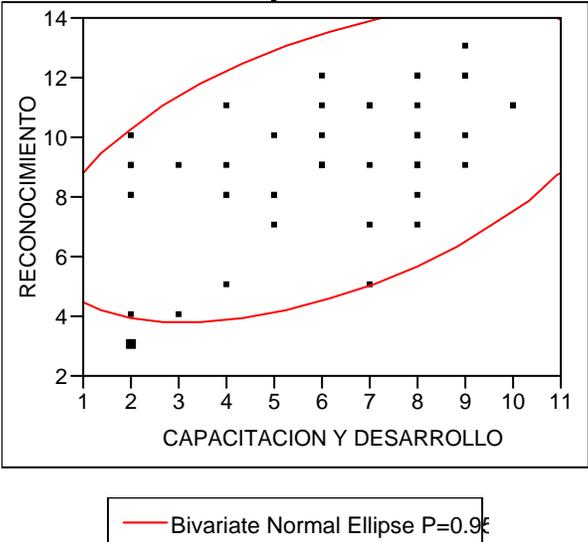
Correlation

Variable	Mean	Std Dev	Correlation	Signif. Prob	Number
CAPACITACION Y DESARROLLO	6.156863	2.411411	0.779978	<.0001	51
COMUNICACIÓN	21.96078	6.170772			

Gráfica No. 9 Análisis bivariable de capacitación y desarrollo vs variables de cultura laboral

La elipse resultante del cruce entre la variable de comunicación vs. Capacitación y desarrollo tiende a forma lineal, por lo que es significativa la correlación (0.7799). Se determina que existe una correlación lineal de respuesta entre las variables mencionadas, acorde al resultado del análisis multivariable anteriormente descrito.

b) **Bivariate Fit of RECONOCIMIENTO By CAPACITACION Y DESARROLLO**

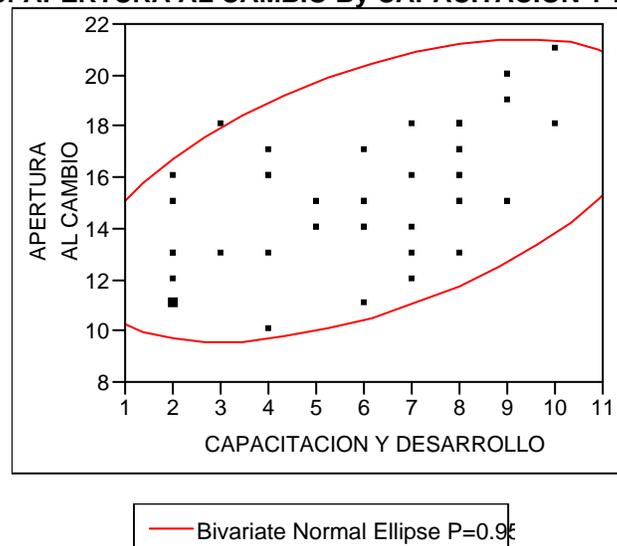


Correlation					
Variable	Mean	Std Dev	Correlation	Signif. Prob	Number
CAPACITACION Y DESARROLLO	6.156863	2.411411	0.530856	<.0001	51
RECONOCIMIENTO	9.078431	2.16188			

Gráfica No. 10 Análisis bivariable de reconocimiento vs capacitación y desarrollo

La elipse resultante del cruce entre la variable de reconocimiento vs. Capacitación y desarrollo tiende a forma semicircular, la correlación (0.5308) no resulta significativa respecto a otras correlaciones bivariadas del estudio.

c) **Bivariate Fit of APERTURA AL CAMBIO By CAPACITACION Y DESARROLLO**



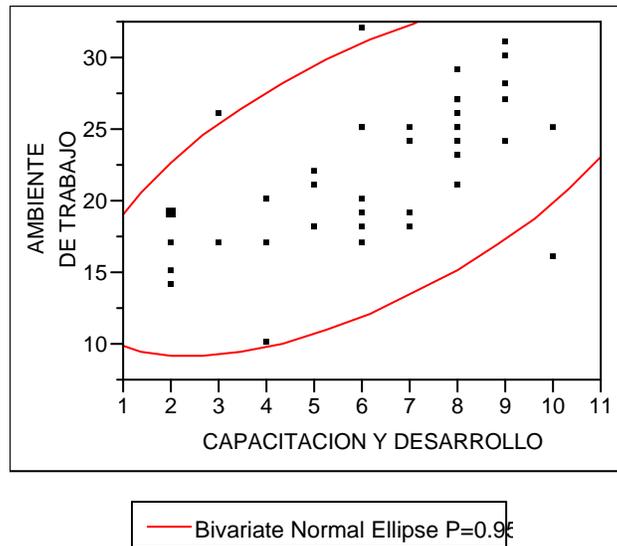
Correlation

Variable	Mean	Std Dev	Correlation	Signif. Prob	Number
CAPACITACION Y DESARROLLO	6.156863	2.411411	0.545843	<.0001	51
APERTURA AL CAMBIO	15.47059	2.419528			

Gráfica No. 11 Análisis bivariable de apertura al cambio vs capacitación y desarrollo

Al igual que la correlación anterior, en el caso de este par de variables tampoco hay una correlación significativa de acuerdo a los resultados (0.5458).

d) **Bivariate Fit of AMBIENTE DE TRABAJO By CAPACITACION Y DESARROLLO**



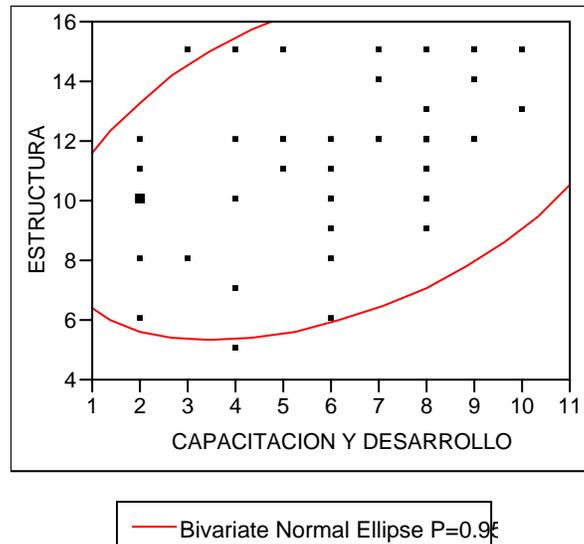
Correlation

Variable	Mean	Std Dev	Correlation	Signif. Prob	Number
CAPACITACION Y DESARROLLO	6.156863	2.411411	0.653967	<.0001	51
AMBIENTE DE TRABAJO	21.68627	5.155541			

Gráfica No. 12 Análisis bivariable de ambiente de trabajo vs capacitación y desarrollo

Entre las variables ambiente de trabajo vs. Capacitación y desarrollo se encontró una correlación significativa (0.6539). Se determina que existe una correlación lineal de respuesta entre las variables mencionadas, la cual se aprecia en el gráfico resultante.

e) **Bivariate Fit of ESTRUCTURA By CAPACITACION Y DESARROLLO**



Correlation

Variable	Mean	Std Dev	Correlation	Signif. Prob	Number
CAPACITACION Y DESARROLLO	6.156863	2.411411	0.450557	0.0009	51
ESTRUCTURA	11.39216	2.482567			

Gráfica No. 13 Análisis bivariable de estructura vs capacitación y desarrollo

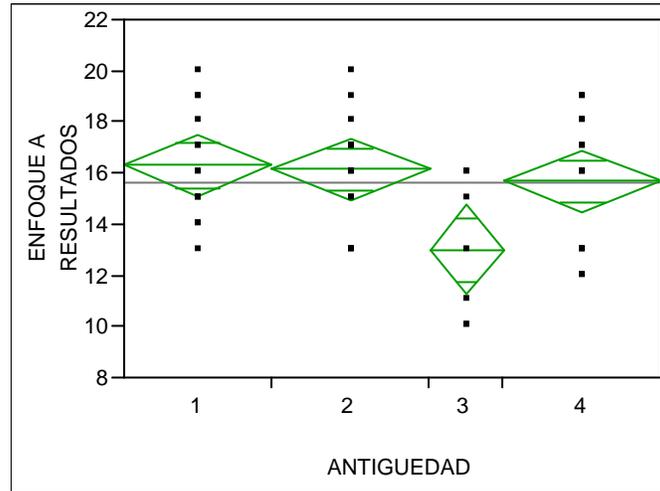
Finalmente, la menor correlación se encontró entre las variables estructura y capacitación y desarrollo (0.4505).

De aquí se determina que la “capacitación y desarrollo” del personal de la organización sujeto de este estudio, se ve influenciada por las variables “comunicación” y “ambiente de trabajo”.

ANALISIS DE VARIANZA (ANOVA)

Uno de los componentes de cultura de trabajo analizados es la antigüedad del personal en la organización, es por ello que se realizó el análisis de varianza para las variables significativas del estudio, con la premisa de determinar si la antigüedad tiene influencia significativa en los resultados obtenidos, encontrando lo siguiente:

a) **Oneway Analysis of ENFOQUE A RESULTADOS By ANTIGÜEDAD**



Missing Rows
2

**Oneway Anova
Summary of Fit**

Rsquare 0.188972
Adj Rsquare 0.137204
Root Mean Square Error 2.305977
Mean of Response 15.60784
Observations (or Sum Wgts) 51

Analysis of Variance

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Ratio	Prob > F
ANTIGÜEDAD	3	58.23305	19.4110	3.6504	0.0190
Error	47	249.92381	5.3175		
C. Total	50	308.15686			

Means for Oneway Anova

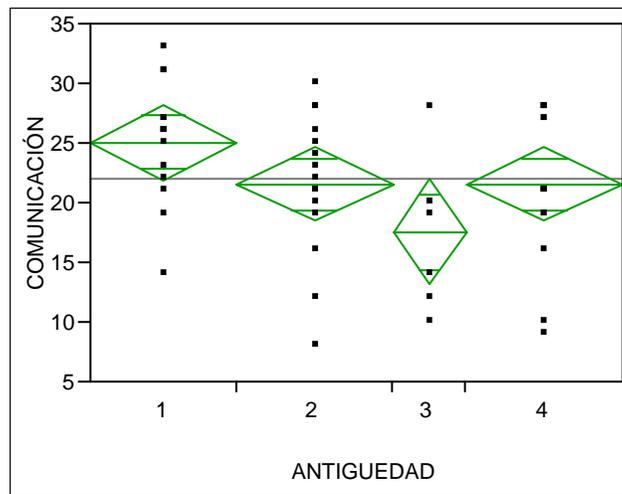
Level	Number	Mean	Std Error	Lower 95%	Upper 95%
1	14	16.2857	0.61630	15.046	17.526
2	15	16.1333	0.59540	14.936	17.331
3	7	13.0000	0.87158	11.247	14.753
4	15	15.6667	0.59540	14.469	16.864

Std Error uses a pooled estimate of error variance

Gráfica No. 14 Análisis de varianza de enfoque a resultados y antigüedad

El análisis de varianza resulta en que la antigüedad del personal tiene influencia en la respuesta de la variable “enfoque a resultados”. En el caso del rango 3 a 4 años de antigüedad, existe una diferencia significativa en la respuesta respecto al resto de los rangos de antigüedad.

b) **Oneway Analysis of COMUNICACIÓN By ANTIGÜEDAD**



Missing Rows
2

**Oneway Anova
Summary of Fit**

Rsquare	0.144865
Adj Rsquare	0.090282
Root Mean Square Error	5.885629
Mean of Response	21.96078
Observations (or Sum Wgts)	51

Analysis of Variance

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Ratio	Prob > F
ANTIGÜEDAD	3	275.8120	91.9373	2.6540	0.0593
Error	47	1628.1095	34.6406		
C. Total	50	1903.9216			

Means for Oneway Anova

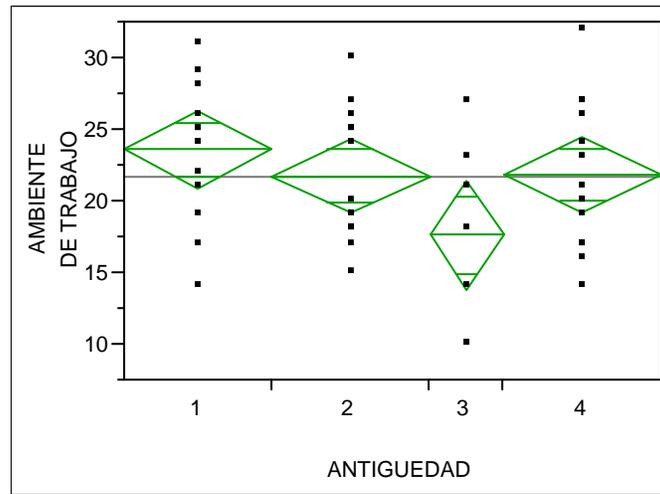
Level	Number	Mean	Std Error	Lower 95%	Upper 95%
1	14	25.0714	1.5730	21.907	28.236
2	15	21.5333	1.5197	18.476	24.591
3	7	17.5714	2.2246	13.096	22.047
4	15	21.5333	1.5197	18.476	24.591

Std Error uses a pooled estimate of error variance

Gráfica No. 15 Análisis de varianza de comunicación y antigüedad

La comunicación también se ve afectada por la antigüedad, al analizar las varianzas. Los niveles 1 (menos de 1 año) y 3 (de 3 a 4 años) de antigüedad influyen significativamente respecto a la respuesta de la variable “comunicación” pues presentan una diferencia de 7.5 en las medias aritméticas de cada nivel. Los niveles 2 y 4 de antigüedad arrojan resultados en “comunicación” muy similares entre sí.

c) **Oneway Analysis of AMBIENTE DE TRABAJO By ANTIGÜEDAD**



Missing Rows
2

**Oneway Anova
Summary of Fit**

Rsquare 0.126792
Adj Rsquare 0.071055
Root Mean Square Error 4.969002
Mean of Response 21.68627
Observations (or Sum Wgts) 51

Analysis of Variance

Source	DF	Sum of Squares	Mean Square	F Ratio	Prob > F
ANTIGÜEDAD	3	168.5042	56.1681	2.2748	0.0921
Error	47	1160.4762	24.6910		
C. Total	50	1328.9804			

Means for Oneway Anova

Level	Number	Mean	Std Error	Lower 95%	Upper 95%
1	14	23.5714	1.3280	20.900	26.243
2	15	21.7333	1.2830	19.152	24.314
3	7	17.5714	1.8781	13.793	21.350
4	15	21.8000	1.2830	19.219	24.381

Std Error uses a pooled estimate of error variance

Gráfica No. 16 Análisis de varianza de ambiente de trabajo y antigüedad

También encontramos que el ambiente de trabajo es percibido de manera diferente de acuerdo a la antigüedad del trabajador. El nivel 3 de antigüedad (de 3 a 4 años) afecta la respuesta de ambiente de trabajo, significativamente. El resto de los niveles responden de manera similar. No se detecta diferencia alguna.

De lo anterior, podemos inferir que la antigüedad en la empresa si representa una variación significativa en la respuesta a las variables establecidas en el instrumento.

Se muestra un comportamiento diferente (resultados por debajo de la media) en todas las variables evaluadas correspondiente a las respuestas dadas por las personas encontradas en el grupo 3 (personas que oscilan con una antigüedad de 3 a 4 años en la empresa), lo que resulta para cualquier persona ajena a la organización en una incógnita, ya que difícilmente se puede explicar esta tendencia de respuestas, pues normalmente la cultura de los grupos depende de su preponderancia generacional, lo cual invita a que la respuesta tenga una correlación lineal: a mayor antigüedad cierta respuesta, y viceversa. Aquí encontramos que aquellos que este grupo en particular tiene una percepción diferente de la cultura de la organización y de la capacitación.

El dato curioso es que este grupo es una minoría atrapada entre las 2 grandes masas de población en la organización, las cuales se comportan de manera similar estadísticamente y cuyas respuestas en el estudio no presentan variación significativa. Veamos que el grupo conformado por aquellos que tienen como máximo 2 años de antigüedad en la empresa representa el 54.71% de la población, y aquellos con más de 5 años de antigüedad representan el 32.075%. Es un asunto serio a considerar el encontrar este resultado. Existe un grupo de personas que pertenecen a un periodo particular de la empresa quienes vivieron cambios trascendentes respecto a la cultura y a la capacitación. Los datos demuestran que estas personas fueron influenciadas por estos cambios respecto a la estrategia cultural de la empresa, y por lo tanto pertenecen a un espacio de tiempo único en la historia de la organización.

Lo anterior se explica debido a que durante el año 2007 se presentó un problema serio entre los socios mayoritarios de la empresa, lo cual los llevó a considerar

disolver la sociedad y por ende, la extinción del centro de trabajo. Esta fecha, al día de hoy, coincide con ese grupo de 3-4 años de antigüedad en la empresa, quienes se integraron a una organización que en ese momento no tenía pilar alguno para regir sus valores, su cultura, sus filosofías. Los que pertenecen a este grupo quedaron marcados por ese shock organizacional, ya que vivieron una desestabilización organizacional única en la historia de la empresa lo que marco de forma definitiva su percepción respecto a la organización misma y a la propia con respecto al centro de trabajo. Su forma de ver la cultura y la capacitación está desprendida de su individualidad por lo que el nivel de identidad y sentido de pertenencia que manifiestan es menor al de cualquier otro grupo evaluado, y debido a que la empresa no atendió de manera oportuna esta situación, lo que hoy día mantiene vivo ese sentimiento de estar a punto de la extinción y verse desempleados en cualquier momento.

La Gente de más de 5 años de antigüedad en la compañía ha vivido eventos que confirman la solidez de la empresa: el crecimiento del centro de trabajo, la modernización de los procesos de producción, el incremento de ventas, la adopción de nuevos mercados y clientes. Es obvio que vivieron el evento de 2007, pero a diferencia del grupo anterior, ellos ya se han consolidado con la compañía respecto a sus políticas. Claro es que creen en la cultura de la empresa, pues para ellos no se extinguió la empresa debido al referente histórico que ellos tienen de la compañía.

La gente de menos de 2 años de experiencia es un caso muy diferente, pues ellos han sido preparados durante la inducción para recibir los fundamentos de la cultura laboral de la empresa, lo cual facilita la integración de la cultura laboral y les ayuda a entender y participar de las políticas empresariales. También es cierto que este grupo se ve influenciado por los otros 2, encontrándose con la incongruencia de que algunos individuos participan activamente dentro de la organización, compartiendo la visión y los valores de la misma, mientras otros no son más que detractores de cualquier factor de cultura laboral debido a que no

han encontrado como integrar las políticas empresariales de la cultura laboral a su percepción inicial de la empresa.

Podemos decir que el hecho de este referente organizacional haya marcado de manera significativa a un grupo reducido de personas en la organización, no hace más que demostrar lo que ya estudiosos en el tema han propuesto, ya que independientemente de poseer una cultura laboral única, esta misma está conformada por un sin número de subculturas que en muchas ocasiones son contrarias a lo que la empresa desea, pero que finalmente son el conjunto de estas y su manifestación grupal lo que da sentido y personalidad a la organización a la que pertenecen. Al final cada persona tiene su propia opinión de la cultura laboral, la cual consiste en la cultura de la organización y las consideraciones personales derivadas de la percepción de los demás miembros de la organización.

Los resultados que arrojan los datos analizados son ciertamente lógicos, pues sería un error considerar que el caso de 2007 no tendría efecto alguno en el comportamiento y la percepción de los individuos.

Lo destacable a conclusión de este análisis es que, al día de hoy en esta organización se encuentran conviviendo 3 subculturas (dadas por la antigüedad), en manifestación a los cambios en el entorno de la compañía. Es importante destacar que estas 3 versiones tienen diferencias significativas respecto a cómo ven la cultura laboral y la capacitación, como medios para mejorar la organización y el propio desarrollo individual.

V. CONCLUSIONES:

De acuerdo a los resultados obtenidos con la presente investigación existen factores de la cultura que son determinantes en la manifestación de la misma, entre ellos consideramos aquellos que reflejan mayor correlación como lo son la Comunicación, Ambiente de Trabajo, Reconocimiento e Identidad. Y el efecto que tiene un factor sobre otro destacando que para la empresa sujeta al presente estudio el factor Comunicación tiene una correlación estrecha con varias variables de la cultura, pero sobre todo con la variable de capacitación y desarrollo.

Debido a la estrecha correlación que existe entre factores como comunicación, identidad, ambiente de trabajo con la capacitación por competencias (factores determinantes de la cultura laboral) se rechaza la H_{01} y se acepta la H_{11} concluyendo que la adopción de la capacitación por competencias sí debe implementarse desde la perspectiva de la cultura laboral de la organización para que esta sea efectiva y benéfica para la misma y sobre todo para que sea aceptada por los miembros de la organización como una manifestación de la cultura laboral que se desarrolla en la empresa metal mecánica sujeta a la presente investigación.

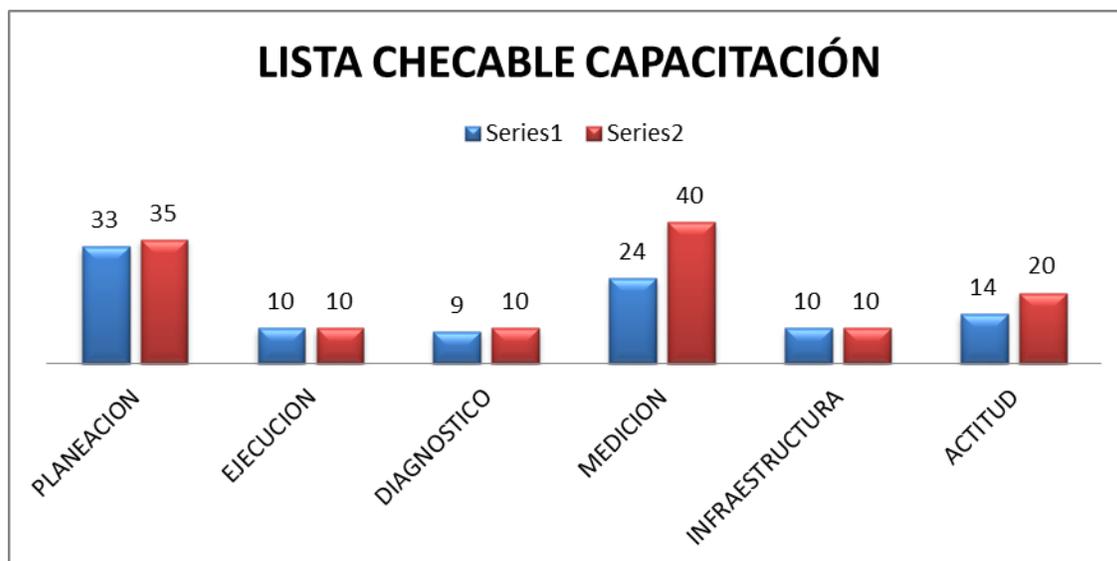
Respecto a los resultados arrojados por la lista checable, se observa que la metodología de la administración de la capacitación por competencias en la empresa metal mecánica se presentó midiendo factores como planeación, ejecución, diagnóstico, medición, infraestructura y actitud de sus miembros frente a la capacitación por competencias como se muestra en la gráfica siguiente:

FACTORES INTEGRANTES EN LA ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION POR COMPETENCIAS

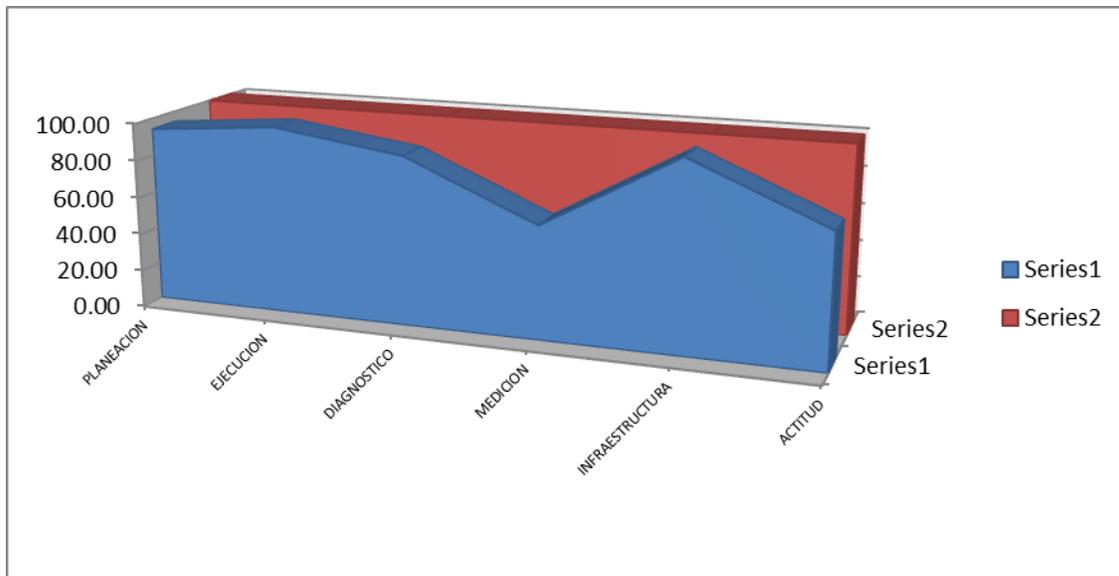


Gráfica No. 17 Factores integrantes en la administración de la capacitación por competencias

De los resultados obtenidos con este instrumento se arrojan los siguientes resultados de cada factor:



Gráfica No. 18 Lista checable de capacitación



Gráfica No. 19 Resultados obtenidos en la lista checable

Donde las barras azules representan la puntuación obtenida con la lista checable respecto a la evaluación dada por el responsable de la capacitación en la empresa metal mecánica, y las barras rojas representan la puntuación máxima que se esperaba obtener del instrumento por factor evaluado siempre y cuando todas las respuestas a los reactivos fijados hubieran dado las puntuaciones más altas.

El factor de planeación desde el enfoque estratégico de la organización respecto a la capacitación por competencias dada en esta organización representa que está ésta siendo adoptada desde la alta dirección quien se encuentra comprometida con el desarrollo constante de su personal lo que ha facilitado la implementación de esta metodología de administración y gestión de la capacitación para que sea aceptada por todos los miembros de la organización, así mismo existe hoy día un serio compromiso por los responsables de las diferentes áreas de la organización para fomentar y facilitar el diagnóstico y ejecución de la misma capacitación en la organización, considerando también que es de vital importancia para esta empresa el desarrollo constante de su personal, que incluso se presume como un objetivo organizacional institucional, la infraestructura y los recursos necesarios son dispuestos para su adecuada ejecución, siendo los factores a atender de

acuerdo a los resultados dados por este diagnóstico el de Medición y la Actitud del personal hacia la capacitación por competencias. Por lo que es recomendable se comiencen a trabajar en fortalecer estos dos aspectos de la administración de la capacitación para potencializar y beneficiarse de esta en mayor medida tanto de forma individual como por supuesto en la parte organizacional. Así mismo, la única forma de cambiar la actitud de la gente hacia la capacitación es con capacitación en sí, pero imperantemente mejorando y modificando las vías de comunicación ya que este factor cultural de acuerdo a los resultados arrojados por el instrumento de cultura laboral tiene una estrecha correlación con la capacitación y el desarrollo del personal, lo que nos permite reafirmar la conclusión de aceptar la hipótesis de investigación dada (H_1).

Por lo que concuerdo con lo que Thenevet Maurice propone:

*“Las organizaciones actuales son una forma de expresión de colectividad, y en el ámbito de los negocios cada decisión, cada estrategia, cada dirección, cada paso que éstas dan, están influenciadas por la cultura laboral, ya que estas deben sustentarse en bases culturales para que adquieran credibilidad, ya que como parte de las contribuciones hechas por estudiosos del tema se concluye que los hombres se sienten movidos a actuar sólo a través de proyectos, certidumbres o valores cuya fuerza, permanencia y eficiencia genera oportunidades de implicación, lo que motiva a las organizaciones a darle un peso importante a este concepto, **ya que se está convencido que si no es desde la cultura laboral donde se deben comenzar a implementar los cambios, estrategias, y directrices de la misma, estas difícilmente serán exitosas.**”*

El que las organizaciones deban preocuparse por poseer el talento humano necesario con las habilidades, conocimientos, aptitudes, destrezas y comportamientos acorde a su misión y visión organizacionales les facilita poder empatar esos valores, fuerza, eficiencia y aprovecharlos al máximo, lo que sin lugar a dudas también anula la H_0 y se acepta la H_1 , ya que todo esfuerzo por capacitar al personal de una organización y no se diga de la capacitación por competencias le permite al personal potencializar su capacidad individual y en suma la capacidad de la organización, la cual con un adecuado conjunto de estrategias empresariales les permitirá incrementar la competitividad de cualquier empresa que se preocupe por invertir en su capital humano, y sobre todo en esta empresa del giro metal-mecánico sujeta al presente estudio.

Así mismo respecto a que si la capacitación por competencias influye en el comportamiento individual y organizacional de la empresa, también se rechaza la Ho₃ y se acepta la Hi₃ ya que existe una fuerte correlación entre ambiente de trabajo (factor cultural) y la capacitación y desarrollo, así como el factor con mayor correlación de todos que es la comunicación y en cierta medida con el reconocimiento. Tal como fue planteado en el marco teórico,...

Las personas merecen trato distinto del que se da a los demás factores de la producción porque ocupan un orden superior en el universo. A causa de esta distinción quieren que se les trate con interés, respeto y dignidad. Quieren ser valoradas por sus conocimientos y habilidades, además de oportunidades para desarrollarse.

Así mismo no olvidemos que desde el enfoque sistémico de la organización tal como lo plantea Mastretta “una organización es un sistema estructurado en el cual interaccionan e interactúan las personas, la información y los recursos materiales que generan los procesos que son necesarios para alcanzar sus objetivos” (Entradas-Procesos-Resultados).

Dado lo anterior concluimos que sí existe una estrecha relación entre la cultura laboral de una empresa metal-mecánica con la capacitación por competencias para que esta se convierta en una ventaja competitiva para los trabajadores y la organización misma, ya que como lo menciona Phegan (1998:17), “el que una organización sea exitosa, o por el contrario fracase, dependerá en gran medida, sino es que del todo de su cultura”, y expone que “el éxito o fracaso de una organización depende de su cultura”, y... “lo que la gente hace es reflejo de su cultura imperante en el centro de trabajo”. Siendo esto congruente con lo que propone J P. Sarteh, quien dice que “la cultura es producto del hombre, se proyecta en ella, se reconoce en ella. Sólo ese crítico espejo le ofrece su imagen”.

Teniendo presente que tanto a nivel mundial, así como nivel nacional y estatal, la cultura es de acuerdo a Mastretta (2006:199) “la forma en que vivimos y realizamos nuestras actividades, es nuestro modo de percibir, pensar, planear y actuar”.

Para Novelo Victoria (1986) el concepto de *cultura* involucra conjuntos de valores (explícitos o no) incorporados a modelos de comportamiento que se refieren a formas de vida que se practican en el presente y que, como aspiración, se plantean para el futuro y que son reconocidos por una colectividad que en ellos se identifica. Esto es, que la cultura no es algo que simplemente se reproduce por tradición sino que contiene elementos de creación y, por lo tanto, de cambio.

Si el proceso cultural es algo que se va construyendo, por así decir, en vinculación y relación recíproca con las determinaciones de la producción material, ello no significa que los obreros son seres carentes de cultura antes de ingresar al mercado de fuerza de trabajo y que son ubicados en procesos concretos de trabajo con la mente en blanco. Visto que los hombres nacen en condiciones concretas, el proceso de crecer y convertirse en fuerza de trabajo ha sido también moldeado y modelado de una cierta manera. Y para lograr esa manera socialmente establecida y mantenida han intervenido un sinnúmero de instituciones, además de experiencias y reflexiones pasadas y presentes.

El proceso *cultural* de modelado y moldeado por el que los individuos pasamos fatalmente cuando vivimos en sociedad y que tiene como resultado una “manera de ser-estar-pensar-sentir-creer” es un proceso concreto en cuanto es histórico y es social. En una sociedad las relaciones y las prácticas sociales se desarrollan en y a través de una serie de niveles o estructuras –económicas, políticas, educativas- y, por intermedio de sus instituciones principales –fabricas, sindicatos, familia, iglesia, escuela, organizaciones políticas- se transmiten los valores, normas, aspiraciones, costumbres de esa sociedad.

Por lo que respecta a la forma de ver y vivir el trabajo debemos siempre tener presente que tal como lo plantea Zapata (2008:10) “los paradigmas que tenemos a veces restringen nuestra visión del mundo, por eso necesitamos estar dispuestos a cambiarlos o modificarlos”. Y no perdamos de vista que en las organizaciones “la visión que se establece tiene que ser compartida, formulada por los líderes e involucrar a personas que representen todos los niveles de la empresa...” para que sea aceptada por la totalidad de los miembros de dicha organización de la cual desprenderá esa forma particular de ver y vivir el trabajo en esa organización, y determinara y fijara el camino a seguir respecto a su crecimiento, maduración y supervivencia.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles Martha Alicia. Desempeño por competencias evaluación de 360°, Editorial Granica, 2002, Buenos Aires Argentina.
- Alles Martha Alicia. Diccionario de Preguntas, Gestión por Competencias. Editorial Granica, 2007, Buenos Aires Argentina.
- Bentley Trevor. Capacitación Empresarial. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 1993.
- B.J. Hodge, William P. Anthony, Laurence M. Gales. Teoría de la Organización, un Enfoque Estratégico, Editorial Pearson Prentice Hall. Sexta edición, Última reimpresión 2007.
- Cordon Judith R. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. Quinta Edición, Impreso en México.
- Davis Keith- W. Newstrom John. Comportamiento Humano en el Trabajo. Edit. Mac Graw Hill, Undécima edición, (2002) impreso en México.
- Dunning Donna, *Capacitación, Dirección y Asesoramiento en el trabajo*. México: Cecsa, 2006 (primera edición).
- Fletcher Shirley. Diseño de Capacitación Basada en Competencias Laborales. Editorial Panorama. Primera Edición. México 2000.
- Franklin Enrique, Krieger Mario. Comportamiento Organizacional, Enfoque para América Latina. Editorial Pearson Prentice Hall. Primera Edición
- Grados Espinosa Jaime A., *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: Trillas, Tercera Edición, México 2007.
- Ivancerich John M. 2005, Administración de Recursos Humanos Novena Edición México Mc Graw Hill.

- Keith Davis, John W. Newstrom, Comportamiento Humano en el Trabajo, Edit Mc Graw Hill, Undécima edición. (2005).
- Kossen Stan. Recursos Humanos en las Organizaciones. Editorial Harla. Quinta Edición. México 1995.
- Kreitner Roberto, Kinicki Angelo. Comportamiento de las organizaciones. Edit. Mc GrawHill. Tercera Edición, España.
- León Samuel, Kelhuantzi María, Marvan Ignacio, González, Basurto Pablo Jorge, Millan René, Novelo Victoria, Trejo Raúl. El Obrero Mexicano 5 “La política y la cultura”. Editorial Siglo Veintiuno Editores, Instituto de Investigaciones Sociales UNAM. 2ª edición 1986.
- McGehee William, W. Thayer Paul. Capacitación Adiestramiento y Formación Profesional. Editorial Limusa Grupo Noriega Editores. Segunda reimpresión México 1992.
- Phegan Barry. Desarrollo de la cultura de su empresa, los beneficios del liderazgo, Limusa, México 2006.
- Pinto Villatoro Roberto. Saber Enseñar (Manual de entrenamiento para instructores de empresa) Edit. CECSA, Primera Edición, México, 1992.
- P. Robbins Stephen. Comportamiento organizacional. Editorial Pearson Prentice Hall, Undécima edición 2004, Impreso en México.
- Sánchez Lima Ángel. Planeación Estratégica de la Capacitación. Editorial Trillas. Primera Edición, México 2001.
- Siliceo Aguilar, Alfonso “Capacitación y Desarrollo de Personal, Cuarta Edición, Editorial Limusa.
- Thevenet Muarice. Auditoria de la Cultura Empresarial, Editorial Díaz de Santos SA (1992) Madrid España.

- Velázquez Mistretta Gustavo. Psicología del trabajo en la organización editorial Limusa México 2006.
- Zapata Laura (coordinadora) Mariela Adriansens, Bertha Cárdenas, Lourdes Francke, María Soledad Gómez, Liliana Manrique, Aprendizaje Organizacional, Editorial Mc Graw Hill, México 2008.
- www.conocer.com.mx
- Fuitamo.wrodpress.com

ANEXO I

LISTA CHECABLE SOBRE CAPACITACIÓN

	5	4	3	2	1
ITEM	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1-¿Se hace planeación estratégica?	X				
2-¿Se desarrollan programas generales?	X				
3-¿Se desarrollan programas específicos?	X				
4-¿Se utiliza un enfoque sistémico de la capacitación?		X			
5-¿Se cumplen los objetivos?		X			
6-¿Se hace uso de políticas de capacitación?		X			
7-¿Se realiza detección de necesidades?	X				
8-¿Se hace uso para la detección de necesidades de perfiles de		X			
9-¿Se realizan informes de detección de necesidades?		X			
10-¿Se lleva a cabo una logística de la capacitación?	X				
11-¿Se avisa en tiempo y forma a los jefes inmediatos la asistencia de su	X				
12-¿los jefes inmediatos aceptan o dan permiso para que su personal		X			
13-¿Los instructores poseen el perfil para los diversos eventos de	X				
14-¿Existen las instalaciones adecuadas para la realización de	X				
15-¿Se motiva al personal para que asista a la capacitación?		X			
16-¿El personal muestra interés hacia la capacitación?		X			
17-¿Se evalúan a los participantes en los eventos de capacitación en base a			X		
18-¿Se evalúan a los instructores?			X		

19-¿Se evalúa a la instancia responsable de la capacitación?				X	
20-¿Se elabora un informe de los resultados obtenidos de los eventos			X		
21-¿Se da seguimiento a la capacitación?		X			
22-¿Se toman acciones preventivas relacionadas con la capacitación?	X				
23-¿Se toman acciones correctivas en relación a la capacitación?	X				
24-¿El personal opina sobre la capacitación que recibe?				X	
25-¿Se utilizan las competencias para evaluar la capacitación?			X		