IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE

Denominación del Programa de Formación: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Código del Programa de Formación: 112005

Nombre del Proyecto: MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, EN LAS PYMES DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

Fase del Proyecto: ANALISIS

Actividad de Proyecto: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.

Competencia

EJECUTAR ACCIONES DE CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y MANTENIMIENTO DE COMPETENCIAS INDIVIDUALES Y DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ACUERDO CON EL PLAN ESTABLECIDO.

Resultados de Aprendizaje a Alcanzar:

- Elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación, desarrollo y mantenimiento de competencias individuales y de equipos de trabajo, de acuerdo con el plan establecido.
- Diseñar el plan de capacitación, desarrollo y mantenimiento de acuerdo a las metodologías, alternativas de inversión y costos definidos por la organización
- Ejecutar el plan de capacitación, desarrollo y mantenimiento de acuerdo con las necesidades y políticas de la organización.
- Procesar información de los programas de capacitación y desarrollo de personal, individual y colectiva de acuerdo con los indicadores de gestión.

Duración de la Guía: 145 horas autónomas.

Presentación

Esta guía pretende mostrar la importancia que tiene el desarrollo organizacional y la gestión del cambio, mediante la capacitación y el fortalecimiento de competencias individuales y de equipo, mediante un diagnóstico de necesidades de formación que son detectadas en la evaluación de competencias y de desempeño, para así diseñar e integrar a los colaboradores a programas para desarrollar al recurso humano de la organización. Las exigencias por la competitividad son la punta de lanza para que las organizaciones puedan obtener sus objetivos y sean competitivas en el mercado, estas son una de las razones por la cual la capacitación y la gestión del cambio permiten direccionar a la organización en el camino del éxito.

FORMULACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1 ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN INICIAL





Los constantes cambios en el entorno empresarial representan cada vez más retos y desafíos, dado su acelerado procesos de globalización, que trae consigo un cambio en las diferentes variables del entorno competitivo a nivel socioeconómico y político. En este contexto, el cambio emerge como una dinámica constante en la vida social, organizacional e individual, frente a la cual la organización debe adaptarse y visualizar su futuro, mediante una planeación estratégica que le permita ser más flexible a los continuos cambios y le de la capacidad para aprender y mejorar su tomada de decisiones. Todos estos procesos requieren de cambios y desafíos para el desarrollo organizacional, por lo que se debe anticipar transformaciones, reconocer riesgos y oportunidades, promover el aprendizaje de colaboradores, crear culturas organizacionales flexibles y dinámicas e incentivar equipos capaces de re-inventar sus productos y servicios y re-inventarse a sí mismos para responder a desafíos contextuales.

A continuación analizaremos el **Contexto Socioeconómico y Político de las Organizaciones** con el propósito de comprender:

- Dinámicas del entorno
- La Cuarta Revolución Industrial
- Mega tendencias del entorno

Con respecto a los temas expuestos se generara un debate donde los aprendices mostraran su punto de vista de acuerdo a las dinámicas contextuales del entorno que el instructor

planteara para generar una discusión.

Adicional a las discusiones en clase y análisis de Casos, se elaborará un proyecto grupal de cambio y desarrollo organizacional. Para ello, cada grupo deberá escoger una organización en la cual se pueda hacer un análisis de un proceso de cambio organizacional y proponer un plan de desarrollo organizacional articulado con el direccionamiento estratégico de la organización y el análisis de tendencias. Además de que se pueda establecer un plan de capacitación que soporte el cambio y desarrollo organizacional planeado.

Actividad 1

Primera Parte. Contexto Organizacional

- Tomando como referente las mega-tendencias del entorno seleccionen una organización y realicen un breve análisis sobre desafíos actuales, oportunidades y riesgos para los próximos años.
- Seleccionen el desafío con oportunidades y riesgos que desde la perspectiva del grupo sea clave considerar para la organización.
- Identifiquen cambios potenciales que deben generarse en la organización a nivel de cultura, procesos, recursos tecnológicos entre otros aspectos. para responder a los desafíos y riesgos identificados.
- Analicen posibles efectos positivos y negativos de dichos cambios a nivel organizacional, grupal e individual.

TIPO DE ACTIVIDAD: Grupal

3.2 ACTIVIDADES DE CONTEXTUALIZACIÓN, APROPIACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS



Los retos, variables y el desarrollo del entorno empresarial en la economía de un país, demanda un proceso de creación permanente de empresas articuladas con las exigencias del entorno regional, nacional y mundial, que, bajo los principios de la productividad, competitividad y sostenibilidad de los recursos, la competencia y supervivencia, hacen que las daciones que se tomen estén basadas en un diagnostico empresaria y una adecuada formulación de estrategias que generen ventajas competitivas.

Actualmente nos enfrentamos a una sociedad cada vez más competitiva, en la que cada día es más complicado acceder a una vacante y mejorar por ende la calidad de vida, o intentar iniciar con la creación de empresa y solo funciona un poco tiempo sin dejar ganancias o dejando pérdidas generalizadas, por lo que el desempleo y el subempleo de los jóvenes imponen elevados costos sociales y económicos que redundan en la pérdida de oportunidades de crecimiento económico y el desaprovechamiento de las inversiones en educación y formación. Además de adquirir conocimientos básicos que le permitan formular y evaluar el proyecto empresarial como herramienta, que le brinde al estudiante la base para tomar decisiones de inversión acertadas.

Actividad No 1

Cambio Organizacional

Tomando como referencia el texto “Nuestro tempano se derrite” y explorando el entorno organizacional que usted habita:

- Identifique una iniciativa de cambio en la cual trabaja actualmente usted o un miembro de su equipo.
- Que aspectos externos (entorno) pueden afectarles en la implementación del cambio actual.
- Que cosas dentro de la organización pueden limitar a la hora de implementar el cambio.
- Que comenta la gente de la organización sobre el cambio
- Quienes lideran actualmente este cambio en la organización. ¿Qué características tienen? ¿Algún miembro del equipo guía limita la adopción del cambio?

- De qué manera se ha acercado el equipo guía a los colaboradores de la organización en los diferentes niveles.
- ¿Cuál ha sido el mensaje y visión futura trasmitida?
- ¿Qué otras personas podrían impulsar este cambio? Expliquen las razones.
- ¿Cómo se podría apoyar el equipo guía?
- ¿De qué forma se podría evaluar el éxito a corto plazo?
- ¿De qué forma se podrían mostrar y comunicar los logros alcanzados?
- ¿De qué manera se podrían reconocer a los impulsores del cambio?

Una vez argumentadas las respuestas, se realizará una mesa redonda y cada grupo expondrá sus contexto de cambio organizacional permitiendo que los otros compañeros realicen los aportes que consideren adecuados. El instructor hará un acompañamiento permanente y aclarará las dudas que se vayan presentando.

TIPO DE ACTIVIDAD: Grupal

3.3 Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización).

Antes de relacionar aspectos básicos y prácticos para la gestión de las personas dentro de las organizaciones, es indispensable analizar las características especiales de las empresas tanto en su relación con el entorno social, como en su ambiente interno, situaciones que, a su vez, son determinantes en las interacciones de las personas en el ambiente laboral y que permitirá tener el desarrollo organizacional esperado.

Ahora para poder alcanzar el desaroollo organizacional podemos empezar apropiando lo mencionado por Idalberto Chiavenato, define el Plan de capacitación como “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos”.

La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso por el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Chiavenato (2008)

La Pedagogía empresarial busca continuar y desarrollar el proceso formativo de la persona en el entorno empresarial para actualización de las competencias humanas (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes), que permitan desempeñar un puesto de trabajo actual o futuro. Así, pretende también la

mejora personal y profesional, propiciar el cambio y dar continuidad a la empresa. Meza Mejía, M. (2005).

Los cambios en el entorno, han de ser entendidos como oportunidades, no como amenazas. (Blanco, 2007). Ir por delante de la competencia puede suponer una ventaja competitiva muy alta, por lo que resulta imprescindible que los empleados adquieran los conocimientos, aptitudes y actitudes necesarias y sean capaces de transferirlas a sus puestos de trabajo y por ende logar el desarrollo organizacional.

Actividad 1 -

Considerando como referente el caso de SEMCO y el contexto organizacional seleccionado identifiquen. De acuerdo al anexo entregado por el instructor las tablas referentes al

Direccionamiento estratégico del talento humano:

1. A partir del análisis de la misión, valores y visión organizacional, y avance en la primera parte del trabajo, identifiquen posibles cambios futuros en la estructura, procesos claves.
2. Identifiquen características y competencias personales consideran necesarias para que las personas que trabajan en la organización logren articularse con la estrategia competitiva, aprovechar las oportunidades y asumir los riesgos identificados en el análisis del entorno.
3. Qué tipo de proyectos podrían proponerse para sostener una cultura orientada al desarrollo organizacional.

TIPO DE ACTIVIDAD: Grupal

ENTREGA DE EVIDENCIA: Una vez relacionada la información solicitada, los aprendices deben cargar las evidencias en la plataforma para su respectiva revisión.

3.4 Actividades de transferencia del conocimiento

Aplicar los conocimientos adquiridos en apropiación describiendo las principales características de un puesto de trabajo.

ACTIVIDAD 1 -

Tenido claro el contexto organizacional, pasaremos identificar el proceso para creaR un plan de capacitación que de respuesta a los requerimientos de la organización.

Con los visto en la formación proponer un programa de capacitación que cuente con las siguientes fases:



- Detección y análisis de las necesidades
- Diseño del plan de capacitación
- Ejecución del plan de capacitación
- Evaluación del plan de capacitación
- Implementación de acciones de mejora

DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD: 15 horas

TIPO DE ACTIVIDAD: Grupal

ENTREGA DE EVIDENCIA: Una vez diseñados los ítems en el formato correspondiente, las evidencias serán entregadas al instructor para la revisión correspondiente

Actividades de evaluación

Estimado aprendiz, habrá un espacio de socialización en el ambiente de aprendizaje, donde usted dará cuenta de su autoevaluación en el proceso del desarrollo de actividades y además dará su concepto respecto al acompañamiento del instructor en el proceso de formación.

DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD: 5 horas

TIPO DE ACTIVIDAD: grupo

EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE: Socialización.

ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento : Pruebas verbales o escritas que abarquen los conocimientos indicados en el elemento. **Evidencias de Desempeño:** Deteccion de necesidades de capacitación y implementación indicadores **Evidencias de Producto:** Documento plan de capacitación	● Definir el concepto de capacitación y desarrollo de las personas ● Describir los tipos de cambios que genera la capacitación ● Definir el proceso de capacitación y sus etapas principales ● Describir cómo se diagnostican las necesidades de capacitación ● Definir cómo se programa la capacitación ● Explicar la implantación del programa de capacitación ● Definir cómo se evalúa el programa de capacitación	Foro discusión grupal. Plantilla de detección de necesidades Programador de programa de capacitación Indicadores de gestión

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es infl uir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.

Competencia laboral: "Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una adecuada ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo, son evolutivas y mejoran con la experiencia" McClellan, D.

DOFA: Matriz que permite diseñar estrategias basadas en la identificación de las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y debilidades.

El desarrollo organizacional es una práctica sistemática y planificada en las creencias, actitudes, comportamiento organizacional y valores de los empleados, para mejorar su crecimiento individual y empresarial.

Estrategia competitiva(PORTER): La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor

Planeación estratégica: Proceso formal y sistemático que lleva a la organización a definir su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir de un diagnóstico interno y externo, mediante el cual se identifican los factores claves de éxito para lograr la posición competitiva

REFERENTES BILBIOGRAFICOS

- CHIAVENATO, Idalberto Gestión del Talento Humano Mc Graw Hill 2009
- CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos Mc Graw Hill 2011
- Robbins Stephen P. y Coulter Mary Administración Recursos Humanos Mc Graw Hill 2007
- Alles, Martha, Desarrollo del talento humano basado en competencias, Ediciones Granica, 1a. edición - Buenos Aires, Argentina – 2005
- Dessler, Gary; Fernández Alvarado, Esther./ trad; Juárez Hernandéz, J. Othon Administración de Personal Pretenice-Hall Hispanoamericana S.A 1996

CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	Luis Davalos	**Instructor**	**Coord. académica**	**Popayán JUNIO - 2021**

CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)					

IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENIZAJE

Denominación del Programa de Formación: GESTIÓN EMPRESARIAL

Ficha: 2561102

Código del Programa de Formación: 621201

Nombre del Proyecto: Diagnostico y mejoramiento de los procesos administrativos en pequeñas empresas

Fase del Proyecto: ANALISIS

Actividades del Proyecto: 1. Identificar las condiciones actuales del área de talento humano, servicio al cliente, información, negocios, seguridad, salud y medio
2. Implementar el plan de mejoramiento en el área de talento humano, administrativa, financiera, servicio al cliente, información, negocios teniendo en cuenta las condiciones
3. Evaluar la pertinencia de las estrategias propuestas en el Plan de mejoramiento aplicado

Competencia

DIRIGIR EL TALENTO HUMANO SEGUN NECESIDADES DE LA ORGANIZACION.

Resultados de Aprendizaje a Alcanzar:

- Coordinar el talento humano de acuerdo con los objetivos, estrategias e indicadores de gestión según tiempos y recursos.
- Analizar los resultados de la evaluación según técnicas establecidas y metas de laorganización.
- Realizar el entrenamiento y el seguimiento del talento humano de la efectividad del desempeño en el puesto de trabajo segun planes de mejoramiento establecidos por la organización
- Evaluar la gestión del talento segú n niveles de rendimiento, normas y procedimientos establecidos por la organización.

Duración de la Guía: 98 horas autónomas.

PRESENTACION

Esta guía pretende mostrar la importancia que tiene gestión del talento humano en las organizaciones y el papel que debe jugar el gerente de personal con base ensus competencias, responsabilidades de asesor, consultor, formulador e implementación de políticas en la forma cómo se integran las personas en el sistema Organizacional para vincularse directamente a la estrategia empresarial, con el fin de identificar e establecer la ruta adecuada para la selección de personal, se realizara un caso practico del proceso de selección. A partir de la necesidad de la organización se efectúa el proceso de selección con el objetivo de encontrar el personal idóneo para la ejecución de las funciones de los puestos de trabajo, así lograr una empresa mas competitiva en el mercado empresarial. El proceso de selección aplica diferentes técnicas, para identificar las competencias y habilidades requeridas del candidato para desempeñar el puesto de trabajo de manera eficiente y eficaz en beneficio de los procesos en la empresa realice de acuerdo a su actividad económica

FORMULACION DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

3.1 ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN INICIAL

El **mercado laboral** es aquel donde confluyen la oferta y la demanda de trabajo.La



oferta de trabajo está formada por el conjunto de trabajadores que están dispuestos a trabajar y la demanda de trabajo por el conjunto de empresas o empleadores que contratan a los trabajadores. (Mariam Kiziryan, Diccionario de economía)

Ampliemos este concepto con el siguiente video:

https://www.youtube.com/watch?v=J_uyyUiC07E

¿Cómo se mide el Mercado Laboral en Colombia?

https://www.youtube.com/watch?time_continue=4&v=e8L0UtEXKvQ&feature=emb_logo

Conociendo esta información ingresemos a la página del DANE para obtener resultados más amplios del tema en cuestión:

https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral

En esta página podremos encontrar información estadística actualizada sobre indicadores del mercado laboral en Colombia que permiten conocer entre otros aspectos: la tasa de ocupación, la tasa de desocupación, la rama de actividad en que se desempeñan los colombianos y su remuneración, así como, el comportamiento del mercado laboral para jóvenes, mujeres y otros grupos poblacionales específicos.

Actividad 1

Establecer la importancia del mercado laboral para el desarrollo social de las regiones

Los aprendices formarán grupos de 4 integrantes y con base en la introducción realizada por el instructor, y el análisis del video **"MERCADO LABORAL"**, deberán identificar la importancia que tiene la administración del recurso humanoen el desarrollo económico y social de los países, dando respuesta a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué entienden por RECURSO HUMANO?
- ¿Cuál es la percepción que tienen del MERCADO LABORAL?
- ¿Qué significado tiene para ustedes las palabras TALENTO HUMANO?
- ¿Cuál es el concepto que tienen con respecto al término TRABAJO?
- ¿Qué saben ustedes con respecto al desempleo en Colombia?
- ¿Por qué consideran que en Colombia hay tanto empleo informal?

Reflexión 2

Es importante contextualizar la relación que existe entre las organizaciones y las personas, lo cual es un factor importante para comprender el contexto de la gestión del talento humano dado que está conformado por las personas y las organizaciones. Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito.

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivospersonales e individúales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediablemente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos.

Es importante enfatizar la relación entre los objetivos individuales y los organizacionales. Las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar, mediante ellos,objetivos organizacionales, pero las personas tienen sus objetivos y es por ellos por los que luchan, valiéndose de la organización para alcanzarlos. Esta situación genera conflicto, cuando el logro del objetivo de una de las partes impide que la otra logre el suyo.

Por estos motivos se dice que la organización por medio de sus directivos y colaboradores lograraser competitiva, realizando el proceso administrativo (Planear, organizar, dirigir y controlar), esta administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. Por lo tanto, la tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales tales como personas, materiales, dinero, tiempo y espacio, entre otros, para alcanzar, de manera más eficaz y eficiente posible, los objetivos determinados.

Actividad 2

Después de realizar esta introducción vas a dar respuesta a estos interrogantes:

¿Cuáles crees que sean los objetivos que persiguen las organizaciones?

¿Cuáles son los objetivos que persiguen las personas?

¿Cómo crees que la organización puede lograr los objetivos para ser competitiva en el mercado yque aspectos debería tener en cuenta?

Una vez argumentadas las respuestas, se realizará un conversatorio y cada grupo expresará sus conceptos, permitiendo que los otros compañeros realicen los aportes que consideren adecuados. El instructor hará el acompañamiento permanente y aclarará las dudas que se vayan presentando

DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD: 3 horas

TIPO DE ACTIVIDAD: Grupal

3.2 ACTIVIDADES DE CONTEXTUALIZACIÓN, APROPIACIÓN Y TRASNFERENCIA DE CONOCIMIENTOS



La economía de mercado es un sistema económico en donde las decisiones fundamentales de qué, cómo y para quién producir se resuelven a través del mercado. En una economía de mercado, la interacción de la oferta y demanda es la que determina la cantidad y precio de equilibrio de los bienes y servicios transados.

De las principales características de la economía de mercado podemos destacar las siguientes: Se fundamenta en la ley de oferta y demanda. Dentro de estaeconomía, es el mercado quien fija los precios de los productos. El gobierno solo interviene en el marco jurídico que fomenta la libre competencia entre las empresas. Además que son una fuente importante en el proceso de reclutamiento y selección de personal capacitado para la organización.

Contextualizando el proceso de reclutamiento y Selección de personal

La selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias fases secuenciales:

1. Recepción preliminar de candidatos (selección de hojas de vida)
2. Entrevista de clasificación.
3. Aplicación de pruebas de conocimientos.
4. Entrevista de selección.
5. Aplicación de pruebas psicotecnicas.
6. Aplicación de pruebas de personalidad.
7. Entrevista de selección con el gerente y/o jefe inmediato.
8. Aplicación de técnicas de simulación.
9. Decisión final de admisión.

La técnica de selección se aplica de acuerdo con el perfil de complejidad que exija el cargo vacante y puede utilizarse todas las fases expuestas o aplicar alternativas que involucren solo algunas de estas fases.

Actividad 2

Ahora vamos a ver el video: tips para seleccionar un buen recurso humano:

https://www.youtube.com/watch?v=16razNduuIw

- Responde las siguientes preguntas y socializa con los demás aprendices:

¿Cuál es la importancia de tener personas especializadas en el cargo?

¿Qué significa la frase "zapatero a sus zapatos"?

¿A qué se refiere cuando se dice que todas las personas tenemos un talento?

¿Qué se debe tener en cuenta para seleccionar un buen candidato?

Actividad 3 (Evidencia entregable)

Realice la siguiente consulta

1. ¿Qué es selección de personal?
2. ¿Cuál es la importancia de la selección de personal?
3. Que pruebas se deben de realizar en un proceso de selección
4. Que son competencias laborales, importancia para la selección de selección de personal.
5. Que es el Análisis de Antecedentes, Concepto de antecedentes laborales, judiciales, Disciplinarios, fiscales, Importancia de la verificación de antecedentes.
6. Visita domiciliaria: Propósito y características y objetivo. Entorno familiar, económico, social: conceptos y características. Normatividad asociada a la visita y verificación de información. Link de apoyo: https://www.dinero.com/negocios/articulo/para-sirve-visita- domiciliaria/43507
7. Que es la prueba polígrafo, importancia. ¿Qué preguntas se hacen en hacen en el polígrafo para trabajo? Preguntas que no se pueden hacer en el polígrafo para trabajo.
8. Examen médico ocupacional: concepto, propósito y generalidades

a. Preexistencias de enfermedades y enfermedades profesionales.

DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD: 15 horas

TIPO DE ACTIVIDAD: Grupal

3.3 Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización).

Antes de relacionar aspectos básicos y prácticos para la gestión de las personas dentro de las organizaciones, es indispensable analizar las características especiales de las empresas tanto en su relación con el entorno social, como en su ambiente interno, situaciones que, a su vez, son determinantes en las interacciones de las personas en el ambiente laboral.

Las organizaciones están conformadas por persona de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible.

Ahora apropiemos la siguiente definición: La requisición de personal es la solicitud que realiza un área de la Empresa para cubrir alguna vacante disponible y que considera los requerimientos personales, escolares, laborales y de experiencia del candidato, así como las características del puesto.

Actividad 1 – Requerimiento de Personal



le las actividades organizacionales es realizar querimiento de personal a reclutar en la nización. El aprendiz basado en la explicación nstructor desarrolla las preguntas propuestas ilizando los formatos entregados en la ación, deberá diligenciarlos adecuadamente cada uno de los cargos relacionados a nuación.

El instructor estará pendiente para aclarar las dudas que se presenten durante la actividad.

- Que es Reclutamiento.
- Que es una vacante.
- Fuentes de Reclutamiento externo e interno: describa un ejemplo empresarial de cada uno.
- Definir las ventajas y desventajas del reclutamiento interno e interno (mínimo 4 de cada una)

Aplicar los formatos entregados en los siguientes cargos:

Ítem	Cargo	Causa Vacante
1	Director Comercial	Retiro Voluntario
2	Gerente Administrativo	Terminación contrato
3	Asesor Comercial	Incremento de labores
4	Docente	Cargo Nuevo

DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD: 12 horas

TIPO DE ACTIVIDAD: GRUPAL

ENTREGA DE EVIDENCIA: Una vez gestionadas las requisiciones de personal, serán entregadas al instructor para la revisión correspondiente

Ejercicio de Sensibilización

De manera individual, analicen en que son realmente destacados, que es aquello que hacen realmente bien, mejor que otras personas.

¿Analicen de donde sacaron esta habilidad y como saben que son realmente buenos en eso?

TEMA: **COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO**

Se orientara formación sobre los temas y se realizaran ejercidos prácticos en el ambiente sobre el proceso comunicacional.

Seguir indicaciones dadas por el instructor y al final de la actividad en grupo se analiza la actividad realizada

Actividad 3

Leer el articulo Competencias vs Desempeño y la ley del 50%

Después en grupo debatir sobre la lectura y responder las siguientes preguntas:

1. Es lo mismo evaluación de competencias que evaluación de desempeño. Justifique su respuesta.
2. Esta a favor o en contra de la siguiente afirmación: Cuando un gerente solicita la selección de un empleado para un cargo crítico, suele asombrarse, teniendo en cuenta que solo se puede garantizar el 50% del éxito en el proceso.

Actividad 4

Observatorio laboral y ocupacional Colombiano

El objetivo de esta actividad es identificar y practicar el manejo del Observatorio Laboral Colombiano.



Los aprendices formarán grupos de máximo 4 personas y basados en la explicación del instructor, la información entregada y el uso del computador, deberán explorar el Observatorio Laboral Colombiano e identificar las estadísticas actualizadas del mercado laboral en la ciudad de Popayán.

El instructor hará un acompañamiento permanente para aclarar las dudas de los aprendices. Procedimiento:

1. Ingrese al link: http://observatorio.sena.edu.co/
2. Haga Clic en la pestaña del **"MERCADO LABORAL"**
3. Clic en Mercado Laboral
4. Clic en Continuar
5. Clic sobre el departamento del Cauca

TIPO DE ACTIVIDAD: Grupal

Actividad No 5 Clasificación nacional de ocupaciones



Identificar y ejercitar el manejo de la información en la Clasificación Nacional de Ocupaciones.

Con base en la explicación dada por el instructor, la información entregada y el procedimiento enseñado, describa:

El área de desempeño, el código y nombre de las ocupaciones correspondientes a los mapas siguientes:

Procedimiento:

1. Ingrese al link: http://observatorio.sena.edu.co/
2. Haga Clic en Clasificación Nacional de Ocupaciones
3. Clic en Mapa de Ocupaciones (Clic en "VER") – Se podrán visualizar los Mapas Laborales

Mapas Ocupacionales:

- Gestión Administrativa
- Recursos Humanos
- Gestión Documental

Explorar las ocupaciones de cada mapa ocupacional.

DURACIÓN DE LA ACTIVIDADES: 15 horas

TIPO DE ACTIVIDAD: Grupal

3.4 Actividades de transferencia del conocimiento

Aplicar los conocimientos adquiridos en apropiación describiendo las principales características de un puesto de trabajo.

ACTIVIDAD 1 – Caso de estudio en Clase

Utilizando la información del Observatorio Ocupacional y de la Clasificación Nacional de Ocupaciones, establezca las principales características del cargo planteado en el caso

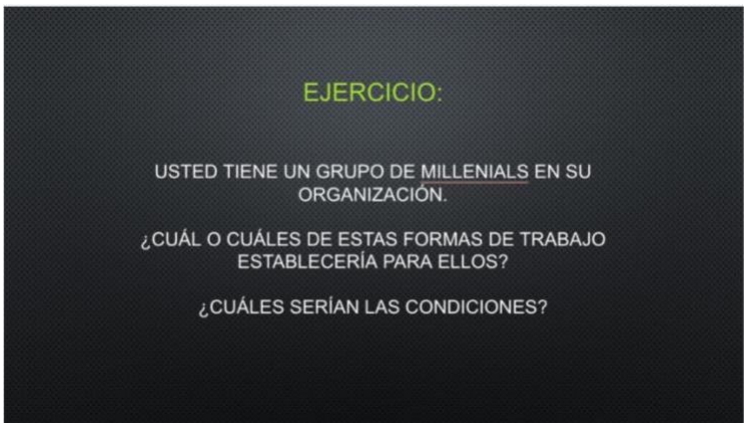
Una empresa del sector de distribución, con sede central en Bogotá y presencia en todo el territorio colombiano. Necesita cubrir urgentemente una plaza de DIRECTOR COMERCIAL para una nueva sede en la ciudad de Cali, con un contrato a término fijo por un año.
Motivo por el cual la empresa le ha solicitado a usted que haga una descripcióndel puesto y relacione las características primordiales que debe tener la persona que ocupe el cargo de Director Comercial, garantizando así una excelente gestión

Como usted es una persona que maneja adecuadamente la información del Observatorio Laboral y de la C.N.O, deberá identificar:

- Código de la Ocupación
- Descripción del cargo
- Principales funciones para desarrollar y las normas de competencia que lassustentan
- Otras denominaciones que puede tener el cargo
- Conocimientos requeridos para desempeñar el cargo
- Cuál es el área ocupacional al que pertenece este cargo
- Describa el campo ocupacional al que pertenece es puesto de trabajo
- Diligenciar formato de requerimiento de personal
- Elaborar un anuncio destinado a publicación en medios. Señala en que medios harías aparecer este anuncio. (Sea creativo)

Actividad 2 (entregable)

Después de que el instructor socialice la optimización empresarial y los diferentes formas de trabajo en una organización realizar en grupo la siguiente actividad.



Actividad Practica (entregable)

Para esta actividad realizaras un taller practico que debe ser resuelto en grupos máximo de cinco personas, donde podremos en practica todos los conocimientos vistos en la formación.

Para este taller deberás conseguir la siguiente información

Información General de una Empresa, debe llevar la visión, misión, objetivos y organigrama de la empresa visitada

Debe identificar un cargo clave dentro de la empresa y consultar el respectivo perfil teniendo en cuenta la guía suministrada por el instructor.

Duración de la actividad: 22 horas

TIPO DE ACTIVIDAD: Grupal

Actividades de evaluación

Estimado aprendiz, habrá un espacio de socialización en el ambiente de aprendizaje, donde usted dará cuenta de su autoevaluación en el proceso del desarrollo de actividades y además dará su concepto respecto al acompañamiento del instructor en el proceso de formación.

DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD: 3 horas

TIPO DE ACTIVIDAD: grupo

EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE: Socialización.



ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN

Evidencias de Aprendizaje	Criterios de Evaluación	Técnicas e Instrumentos de Evaluación
Evidencias de Conocimiento : Pruebas verbales o escritas que abarquen los conocimientos indicados en el elemento. **Evidencias de Desempeño:** Por observación o sustentación del uso de las fuente, según rango de aplicación asignado **Evidencias de Producto:** Consulta – Caso en Clase Taller Selección de Personal -	1 Elabora el plan de actividades para la preselección de personal, de acuerdo con normas y procedimientos y prácticas institucionales. interpreta el direccionamiento estratégico de la organización en el proceso de reclutamiento o provisión del talento humano, con objetividad, teniendo en cuenta los perfiles ocupacionales y las requisiciones de personal. Redacta las funciones del manual teniendo en cuenta la metodología adoptada, de verbo, objeto y condiciones de calidad. Ejecuta el presupuesto en la selección de fuentes de reclutamiento de personal, teniendo en cuenta normas y requerimientos de la organización	Técnica de observación Técnica de Simulación Técnica Valoración de productos Técnica formulación de preguntas Técnica estudio de casos

GLOSARIO DE TERMINOS

Recurso Humano: Son las personas empleadas en una empresa u organización

Mercado Laboral: Es el conjunto de relaciones entre empleadores (oferentes de empleo o demandantes de trabajo) y personas que buscan trabajo remunerado por cuenta ajena.

Salario: Es el dinero que recibe una persona de la empresa o entidad para la que trabaja en concepto de paga, generalmente de manera periódica

Subempleo: Es el empleo por tiempo no completo, retribuido por debajo del mínimo o que no aprovecha completamente la capacidad del trabajador.

Oferta laboral: Está constituido por el conjunto de trabajadores que ofrecen su fuerza de trabajo a cambio de un salario

Demanda Laboral: Es la cantidad de trabajadores que las empresas o empleadores están dispuestas a contratar

Gestión Humana: Es el área que tiene como objetivo garantizar los procesos administrativos queguíen el desarrollo de los colaboradores en todas las áreas

Talento humano: Es la capacidad que tienen las personas para entender y comprender de manera inteligente la forma de actuar en una determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas

Perfil del puesto: Es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una organización

Reclutamiento: Es el proceso mediante el cual las empresas contratan al personal adecuado para ocupar un puesto dentro de la organización

Observatorio Laboral: Es la entidad que vigila el comportamiento de las ocupaciones a nivel nacional, desde de diversas fuentes de información del mercado laboral. Su objetivo es proveer información a nivel nacional para orientar la adopción de acciones de formación, emprendimiento y empleo.

Gestión: Acción de dirección mediante la cual se manejan, en forma integrada, recursos procesosy decisiones en la búsqueda de un objetivo.

La ARH o GTH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección, entrenamiento, recompensas y evaluación del desempeño.

Planeación estratégica: Proceso formal y sistemático que lleva a la organización a definir su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir de un diagnóstico interno y externo,mediante el cual se identifican los factores claves de éxito para lograr la posición competitiva

Competencia laboral: "Conjunto de características de una persona que están relacionadas directamente con una adecuada ejecución en una determinada tarea o puesto de trabajo, son evolutivas y mejoran con la experiencia" McClellan, D.

Entrevista incidentes Criticos: es una estrategia estructurada de exploración que permite conocer qué hizo el candidato, cómo lo hizo, qué sintió, alrededor de una situación real vivida enel pasado, que tiene relevancia para el puesto.

Pruebas Psicologicas: intentan extraer a través de preguntas de índole personal los principales rasgos del carácter de un individuo lo que permitirá deducir su adaptabilidad al puesto de trabajo ofertado. En general, las respuestas no son correctas o incorrectas, simplemente reflejan el carácter del candidato o su forma de pensar ante determinadas situaciones.

Test de Aptitudes: Son pruebas diseñadas para evaluar capacidades intelectuales para la realización de tareas relacionadas con un determinado puesto de trabajo.

REFERENTES BILBIOGRAFICOS

- Aguilar, J (2010). La requisición de personal Network de Psicología Organizacional.
- Diaz, L. H. L., Palomo, C. R., & Iruegas, F. X. H. (2013). Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (185).
- Gibbs, Michael, (2011). Economía de los Recursos Humanos en la Práctica
- Jiménez, Daniel Patricio. Manual De Recursos Humanos, 3° Edición

- Noe, Robert, (2005). Administración De Recursos Humanos
- Porret, Miquel, (2008). Recursos Humanos, 3° Edición
- Resico, M. F., & Timor, M. J. (2011). Introducción a la economía social de mercado. O. Jacob (Ed.).
- Konrad Adenauer Stiftung.
- CHIAVENATO, Idalberto Gestión del Talento Humano Mc Graw Hill 2009
- CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos Mc Graw Hill 2011
- Robbins Stephen P. y Coulter Mary Administración Recursos Humanos Mc Graw Hill 2007
- Alles, Martha, Desarrollo del talento humano basado en competencias, EdicionesGranica, 1a.edición - Buenos Aires, Argentina – 2005
- Dessler, Gary; Fernández Alvarado, Esther./ trad; Juárez Hernandéz, J. OthonAdministración dePersonal Pretenice-Hall Hispanoamericana S.A 1996
- Sanabria Pulido, Pedro Pablo Gestión estratégica del talento humano en el sectorpúblico Kimpres2015

CONTROL DEL DOCUMENTO

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha
Autor (es)	LUIS FELIPE DAVALOS	**Instructor**	**Coord. académica**	**Popayán Febrero-2022**

CONTROL DE CAMBIOS (diligenciar únicamente si realiza ajustes a la guía)

	Nombre	Cargo	Dependencia	Fecha	Razón del Cambio
Autor (es)					

ANALISIS Y DISEÑO DE CARGOS

Luis Felipe Dávalos

Relación entre los requerimientos del puesto y las funciones de administración de personal

- Reclutamiento
- Selección
- Capacitación y Desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Administración de Compensaciones



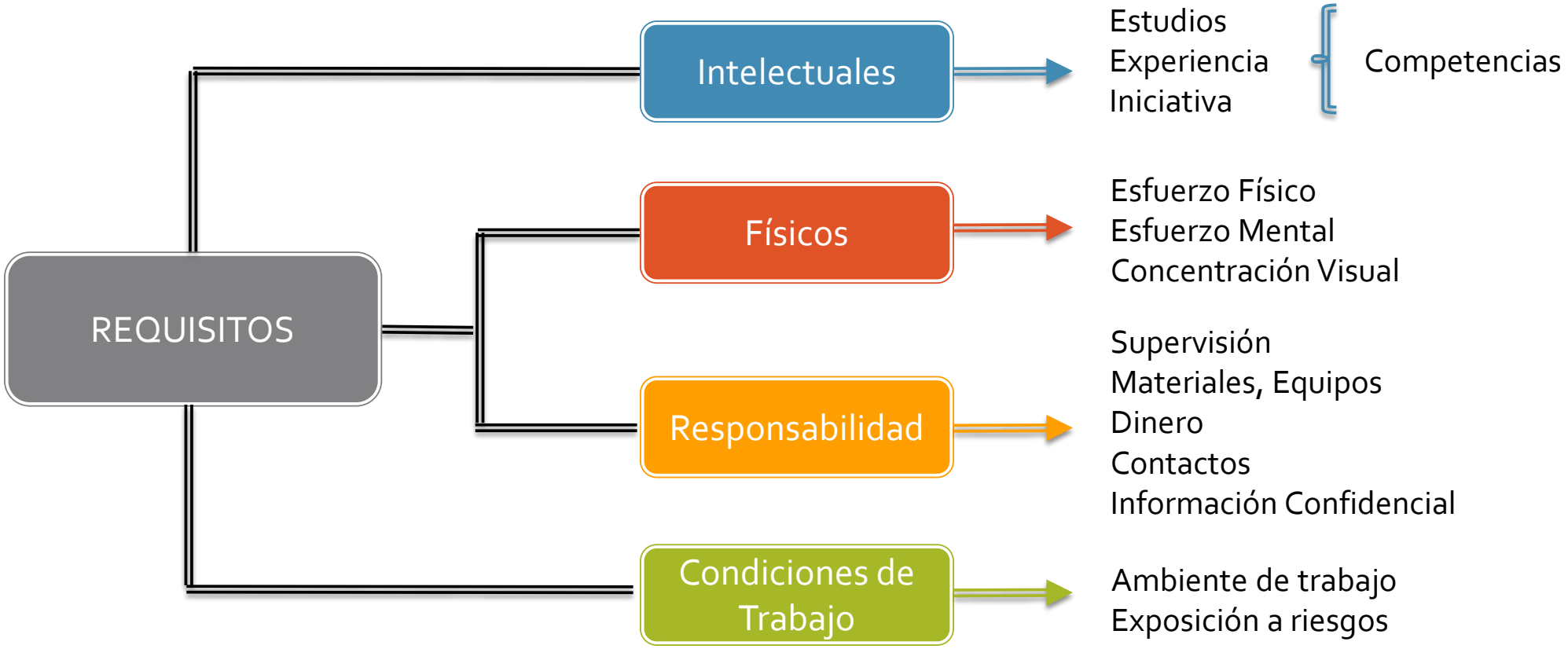






Fuente: Bholander George. Administración de Recursos Humanos. Pag 86

Análisis del Cargo



Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos.

Métodos de Análisis de Puestos



- Entrevista
- Cuestionario
- Observación directa
- Diarios
- Mixto

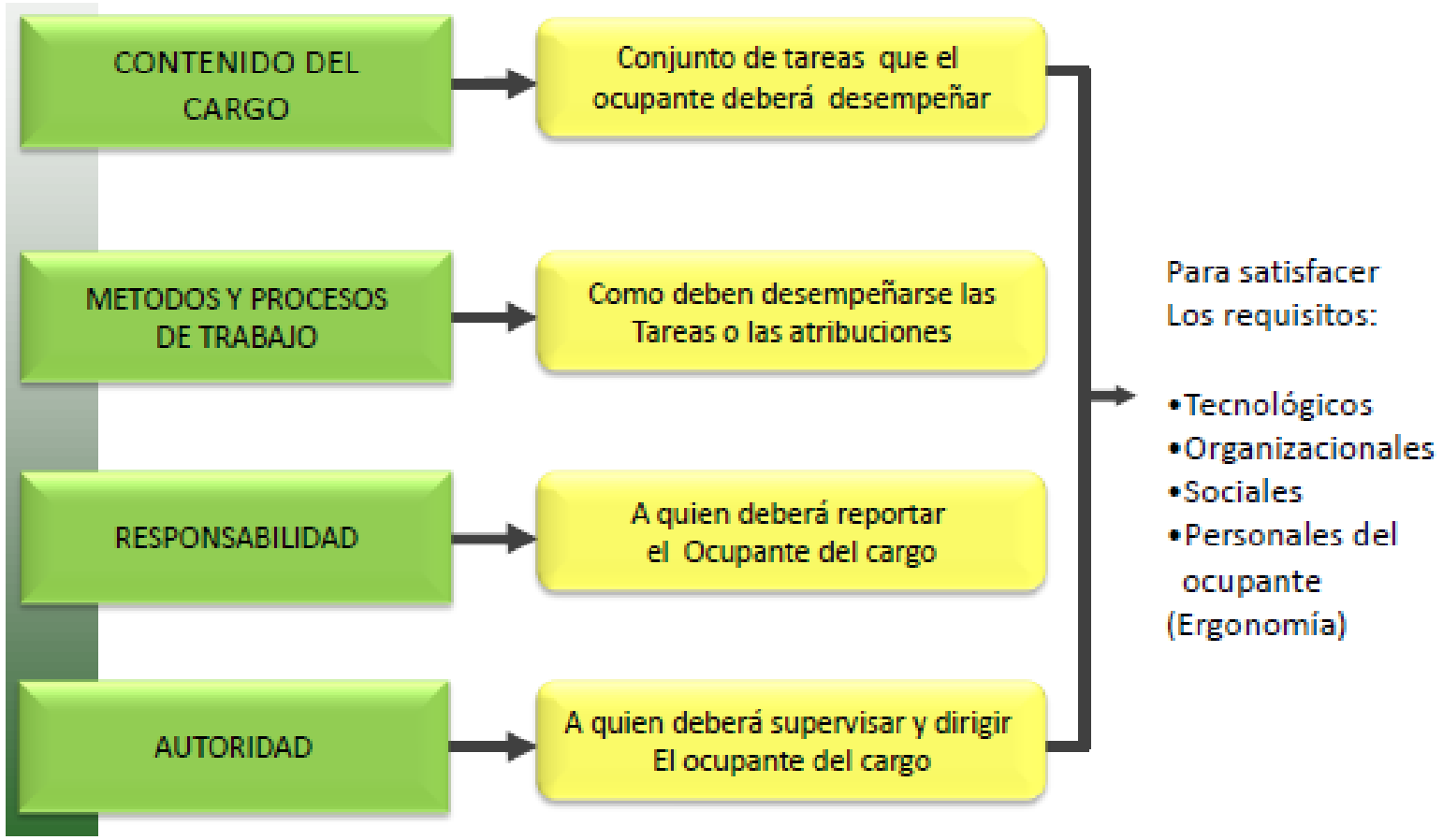
Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos.

Descripción del Cargo

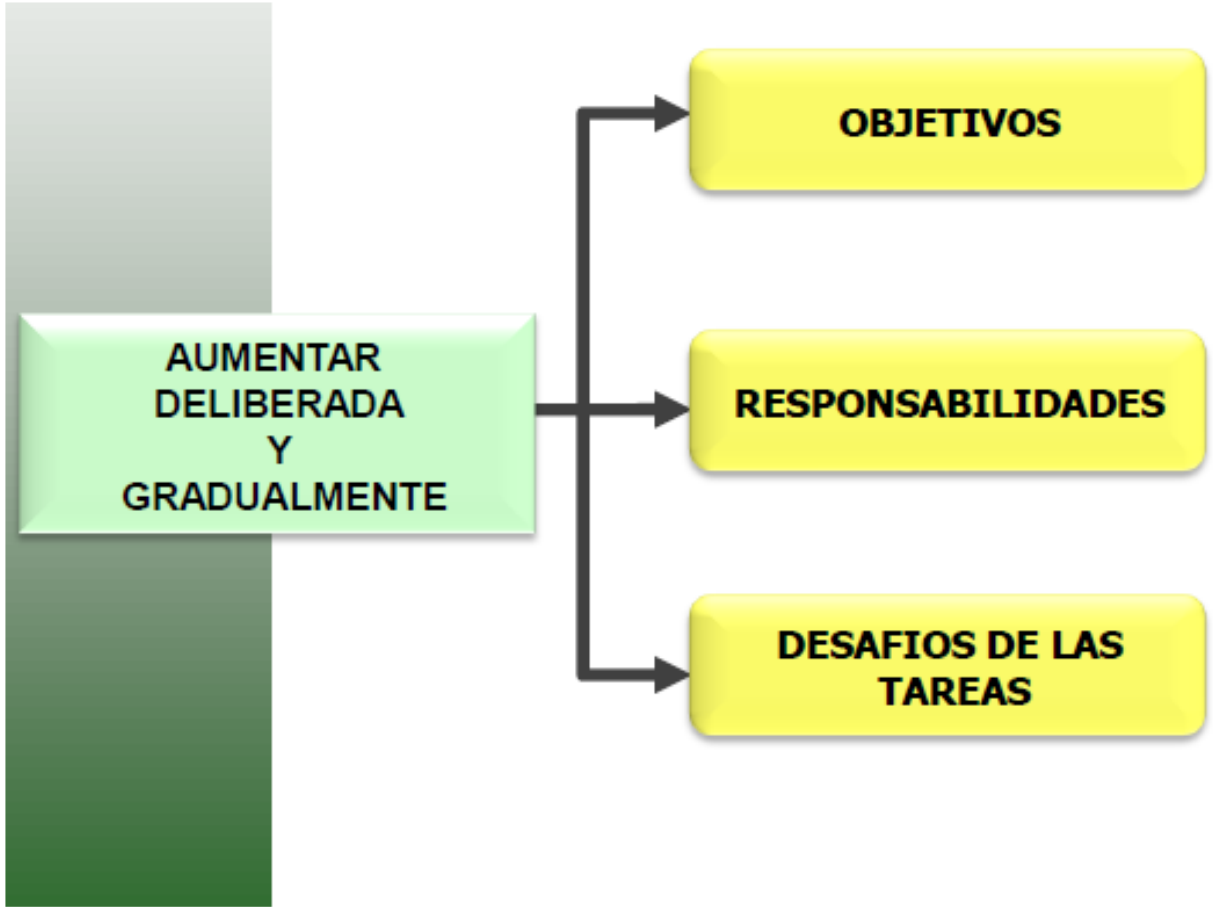
Deberes y Responsabilidades

Tareas	¿Que hace?	Énfasis en las personas
Periodicidad	¿Cuando lo hace?	Recompensas sociales
Métodos	¿Cómo lo hace?	Productividad basada en la satisfacción de las personas
Ambiente de Trabajo	¿Donde lo hace?	Liderazgo Comunicación e Información
Objetivos	¿Para qué lo hace?	Empoderamiento

Diseño de Cargos



Enriquecimiento de Cargos



Para ajustarlos a
Las características
Del ocupante

Para mejorar la relación
De las personas y su
trabajo

Para crear nuevas
oportunidades y cambios
en la organización y en
la cultura organizacional

Para aumentar la
productividad

capítulo

5

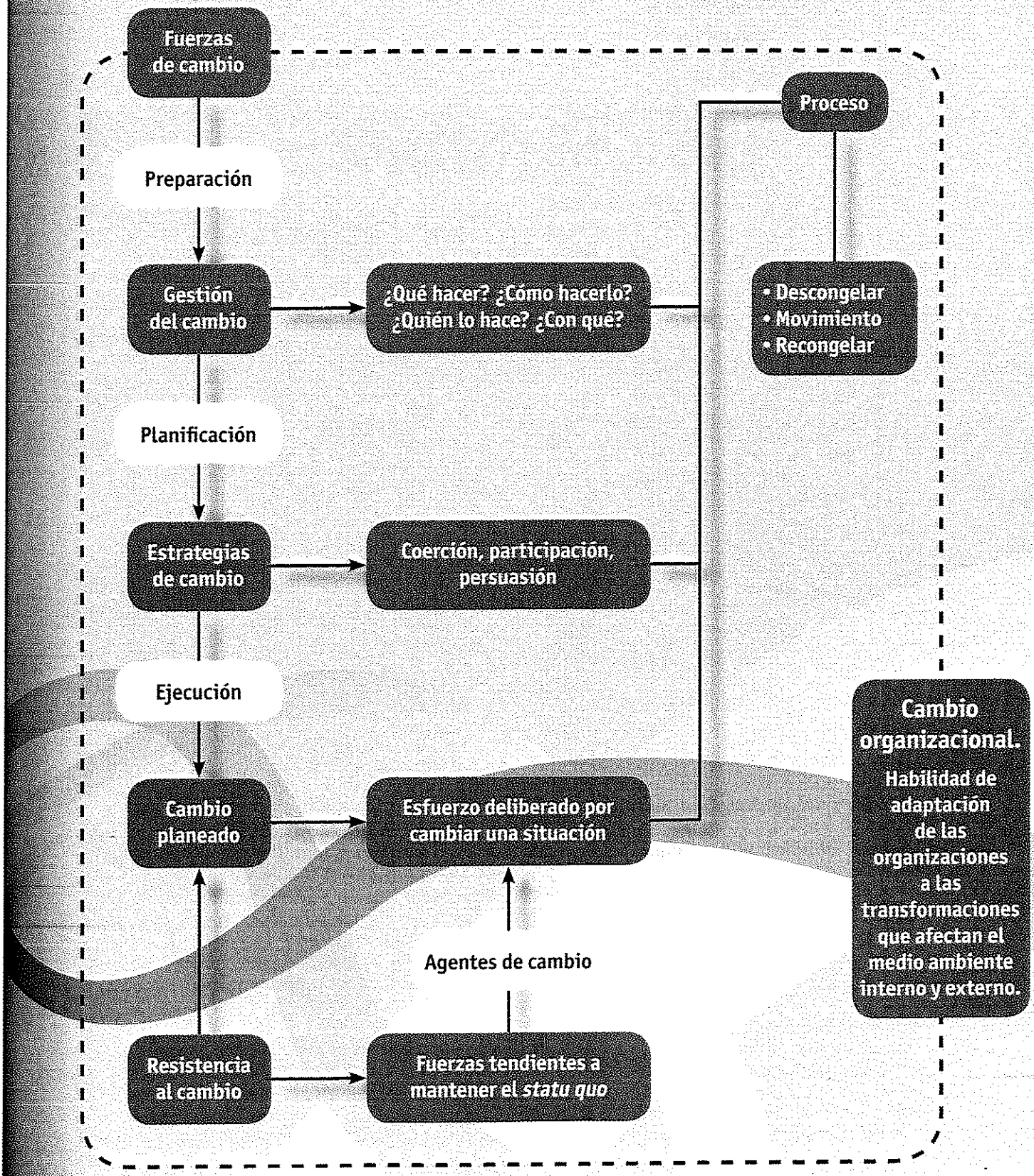
Cambio organizacional

Indicadores de desempeño

Al finalizar el estudio reflexivo de este capítulo, el lector:

- Evalúa el cambio en un entorno organizacional.
- Identifica la diferencia entre un simple cambio y un cambio planeado.
- Define los nuevos retos del cambio de las empresas ante un ambiente global.
- Maneja los principales modelos de cambio planeado para manejarlos de manera adecuada en la organización.
- Identifica las transformaciones en el medio ambiente interno y externo de las empresas.
- Reconoce las principales barreras para el cambio y establece estrategias para eliminarlas.
- Identifica los elementos de la resistencia al cambio y propone soluciones para la transformación de los ambientes interno y externo.
- Mide el valor agregado del cambio planeado en el cumplimiento de objetivos y metas.
- Utiliza el cambio como una constante de gestión en la organización.

Cambio organizacional



¿El desarrollo organizacional puede ayudar a las organizaciones a transformarse?
¿Cuáles son sus implicaciones entre los gerentes y los supervisores?
¿Cuándo se está listo para el cambio?

Actividad de aprendizaje significativo

¿Es posible cambiar, afectando lo menos posible la dignidad de las personas, cuando las condiciones globalizadoras requieren de ajustes en las organizaciones? ¿Cómo prepararnos o cómo dirigir el cambio?



GE Financial, rama de seguros y de inversión de General Electric Company, ayuda a la gente a crear y preservar su riqueza, a proteger sus activos y a mejorar su estilo de vida mediante diversos instrumentos de inversión. Es una compañía muy grande e influyente, pero tampoco escapa a la necesidad de cambios organizacionales. Sin embargo, se ha comprobado que en las grandes corporaciones quienes oponen la resistencia al cambio son sus directivos y empleados.

GE® y Seis Sigma®, un ejemplo de cambio planeado*

En un ambiente tan competitivo como el actual, las compañías tienen que buscar formas de satisfacer a sus clientes y cómo superar sus expectativas. ¿Cómo hace esto General Electric? A través del desarrollo organizacional. Así fue que implementó un cambio poco usual para negocios de este tipo, el sistema Seis Sigma, una metodología extremadamente rigurosa que ayuda a concentrarse en el desarrollo de mejores productos y servicios cada día, a través de un proceso continuo que este sistema facilita. Cuanto más alto sea el Sigma, mejor será el proceso, y si éste no cumple con sus expectativas, se cuenta como defecto. He aquí la idea central del sistema: si uno logra medir la cantidad de defectos que hay, estará en condiciones de eliminarlos sistemáticamente.

GE Financial es una compañía que creció con rapidez gracias a cambios como éste y a la adquisición de dos o tres compañías anualmente, entre 1996 y 2001. Para administrar ese crecimiento se requería de un enorme esfuerzo de consolidación e integración de personas, procesos y tecnologías. Fue así que Seis Sigma contribuyó a incrementar la rapidez y el éxito.

Es tan grande la incertidumbre en cuanto al futuro, debido a los cambios tan rápidos que se registran cada día, que las organizaciones deben estar en constante alerta para adaptarse al medio. Asimismo, requieren generar nuevas ideas para sus clientes, optimizar costos y prepararse mejor para enfrentar los nuevos desafíos. En el mundo de los negocios, no existen fronteras geográficas, pues la tecnología integra a todo el planeta. Con la aparición del *e-Business* y el *e-Commerce* como herramientas, el concepto de negocios y las nuevas tecnologías —sobre todo en informática— ofrecen a las empresas posibilidades sin precedente para repensar modelos de negocios, procesos y relaciones de un altísimo valor estratégico.

En este capítulo abordaremos el interesante y siempre actual tema del cambio, concebido como una

constante y, por tanto, como una estrategia de gestión al interior de las organizaciones con el objetivo de sobrevivir o, incluso, vivir de ese cambio. Es tal como dijo el famoso naturalista Charles Darwin: "No son las especies más fuertes las que sobreviven, tampoco las más inteligentes: son las que mejor se adaptan al cambio".

* Bajo autorización otorgada por el autor.

Las especies necesitan adaptarse y cambiar,
según varía el entorno donde viven, si quieren sobrevivir.
Aquellas especies que cambian, sobreviven y
prosperan; las que permanecen
en el mismo estado, se extinguen...
Charles Darwin

El cambio organizacional

El cambio organizacional es un imperativo de nuestros tiempos. Lo exige el nuevo esquema globalizador, que desde hace algún tiempo ha colocado a las empresas en situaciones que nunca nos hubiéramos imaginado. Los viejos paradigmas de estabilidad ya no otorgan ventajas competitivas a las organizaciones. Por ello, su orientación ya no puede limitarse al mercado interno, y su estructura debe ser flexible. También deben entender que sus recursos no son sólo los activos físicos, sino también los intangibles como la marca, los canales y el capital humano.



Cada vez es más difícil para las empresas latinoamericanas competir con las del primer mundo, ya que en éstas muchas veces predomina una cultura distinta, más apegada a los requerimientos económicos actuales. Por ello, quienes están al frente de las empresas en nuestro continente, tienen la obligación de prepararse más y mejor para dar batalla en la guerra por sobrevivir. Así, se convierte en una prioridad la toma de conciencia respecto a la necesidad de un cambio en las organizaciones, uno que apunte hacia el eje fundamental: el capital humano. Para lograr esa transformación, es importante adoptar la filosofía del desarrollo organizacional, que considera que lo único que debe permanecer inmutable en el universo es el cambio.

¿Qué es el cambio organizacional?

Día a día las empresas enfrentan nuevos retos. Sea una organización consolidada, o una pequeña empresa que recién comienza, se presentan desafíos que inciden en su comportamiento y en su desempeño. Podemos definir el **cambio organizacional** como la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan el medio ambiente interno y externo y que se manifiestan en un nuevo comportamiento organizacional.

El **cambio organizacional** es la habilidad de adaptación de las organizaciones a las transformaciones que afectan los ambientes interno y externo.

En su relación con cualquier entorno, el hombre actúa según patrones determinados por su formación y educación. Además, a medida que crece y desarrolla su intelecto, se comporta de acuerdo con sus convicciones, lo que crea en cada persona un modo de vida en el que se mueve cómodamente, por la confianza que le produce la reiteración de actos que conoce y entiende como buenos; esto

es, se siente seguro. Por ello, cuando se le sugiere un cambio, el medio en que desarrolla su actividad se modifica o, peor aún, se le obliga a cambiar, el individuo siente que pierde seguridad, porque requiere enfrentarse a algo nuevo, diferente... desconocido pues. Entonces debe resolver situaciones sin apoyarse sólo en parámetros que conoce; además, como es responsable de sus decisiones, debe asumir las consecuencias que tendrán.

Cambio: acción y efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas.

Entendemos por **cambio** la acción y el efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas. El temor al cambio es natural, porque implica miedo a lo desconocido, a lo nuevo, a equivocarse y a asumir responsabilidades. En este sentido, el desarrollo organizacional es un proceso; es decir, no es un *fin,* sino un *camino.* Los principales acontecimientos en el proceso son: percibir los errores para corregirlos, planificar y emprender acciones para cambiar las condiciones problemáticas, evaluar los efectos de las acciones, hacer ajustes según se necesite y repetir la secuencia.

Spencer Johnson (1999) afirma que, sea que los procesos de cambio se originen por iniciativa de las empresas o sean impuestos por el entorno, muchos gerentes que "parecen" estar involucrados no son sino estatuillas de barro que no soportan el menor embate de las aguas. Nos enamoramos de "equipos gerenciales" que en realidad no son equipos, sino grupos que se mantienen unidos defendiendo sus propios intereses, y que luego se transforman en anclas, en lugar de motores. Lejos de cohesionarse en torno al equipo y aportar ideas frescas, cuando surgen crisis prefieren abandonar el bote y después se lamentan de que no fueron "protegidos" en el mantenimiento de su *modus vivendi*; esto es, traicionan sus ideales y principios, y culpan a otros de sus desventuras.

Por otra parte, existen aquellos con disposición al cambio. Pueden ser personas comprometidas, que tienen poco que perder, o que toman la decisión de ser verdaderos actores del proceso de adaptación competitiva. Sus procesos mentales están enfocados a probar y desarrollar cosas nuevas, que se alejan del acostumbrado "siempre se ha hecho así", enunciado que no deja lugar para pensar en cambios y que refleja un arraigo a los métodos antiguos sólo porque se les considera mejores que los nuevos. Esa frase también implica que, según esa filosofía, el tiempo se encarga de solucionar los problemas.

Para nosotros, lo importante es entender que el cambio puede provenir de una causa natural o de forma circunstancial, pero también puede estar motivado por una intención. Y es aquí precisamente donde la palabra *cambio* adquiere una dimensión más amplia; es, entonces, la acción y efecto de una intención planeada de cambiar. Para French y Bell (1996), el cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo. De Faria Mello (1995, p. 93), define **cambio** como "la modificación de un estado, condición o situación".

Para French y Bell, **cambio** es "la modificación de un estado, condición o situación".

Así, el cambio es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. Si bien existen diferencias de apreciación, la realidad es que en todas las definiciones encontraremos el mismo denominador. Dado que es la única constante, es de esperar que ésa sea la variable que las organizaciones deben gestionar. El término **gestión** implica al conjunto de acciones que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. También designa la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

El término **gestión** implica un conjunto de acciones que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

La **gestión del cambio** consiste en implantar nuevos modelos de trabajo, que aseguren el rumbo a la organización; también implica aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma.

La **gestión del cambio** no consiste sólo en mover cosas de un lugar a otro, o establecer nuevas responsabilidades, o integrar departamentos, o concertar alianzas, sino en implantar nuevos modelos de trabajo que aseguren el rumbo a la organización. Su importancia radica en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma. Por ello, las compañías no sólo deben ser flexibles; quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y así poder estar siempre a la vanguardia. Richard Pascale (1991) recomienda hacer énfasis en plantear preguntas más que en buscar respuestas,

con el fin de generar procesos de renovación continuos y exitosos. Asimismo, sugiere que las compañías deben convertirse en "motores de indagación" si quieren obtener provecho de los cambios y conflictos que vienen con ellos.

La clave de la gestión exitosa del cambio está en comprender lo que pasaría con cada uno de los actores involucrados con la empresa. Para lograrlo, es importante preguntarse: ¿qué pasará con los clientes?, ¿cómo se comportarán los proveedores?, ¿estarán los empleados dispuestos al cambio, o se resistirán?, ¿cómo se moverán mis competidores?, ¿tendrán los accionistas la disposición para mantener su inversión?, ¿cómo se podrá anticipar y manejar estas reacciones?

La gestión del cambio en las empresas latinoamericanas implica transformarse. Más allá de contratar a nuevo personal, o implantar nuevos procesos, debe buscarse cambiar la mentalidad de sus directivos, junto con nuevas y más efectivas formas de participación de los empleados, desde la base hasta el más alto gerente. La retroalimentación es un ingrediente imprescindible en estos casos. Al respecto, **Beckhardt** y Pritchard (1993, p. 54) afirman: "El mundo en que vivimos y el ambiente en el cual operarán las organizaciones no tiene precedentes. Aun cuando los elementos sean los mismos, el ritmo y la complejidad del cambio hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir, nuevos valores, son de una magnitud que no se había experimentado nunca".

"El ritmo y la complejidad del cambio hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir, nuevos valores, son de una magnitud que no se había experimentado nunca." **Beckhardt** y Pritchard.

El cambio planeado

Este cambio consiste en un esfuerzo deliberado para transformar una situación o un problema que resultan insatisfactorios, mediante una serie de acciones intencionales cuya elección y coordinación son producto de un análisis sistemático y un enfoque sistémico de la situación que queremos cambiar.

El **cambio planeado** es un esfuerzo deliberado para cambiar una situación o problema.

Las organizaciones están obligadas a desarrollarse frente a un entorno caracterizado por los constantes cambios, favorables o desfavorables, o que no puedan ser modificados. Por ello el cambio debe ser planificado, lo que significa preparar a la organización, o a la mayor parte de ella, para adaptarse a las transformaciones significativas de metas y dirección. Un cambio así no es sencillo, debido a que los trabajadores deben modificar sus costumbres o paradigmas. Además implica nuevas reglas y procedimientos diferentes. Pese a ello, según Stoner (1990) existen tres razones para emprender un cambio planificado:

1. Los cambios del medio amenazan la sobrevivencia de la organización. Ella no puede sustraerse a esos cambios porque necesita estar en contacto constante con el entorno para satisfacer al cliente y lograr competitividad.
2. Los cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades para prosperar: si la organización es capaz de aprovecharlos, logrará competitividad.

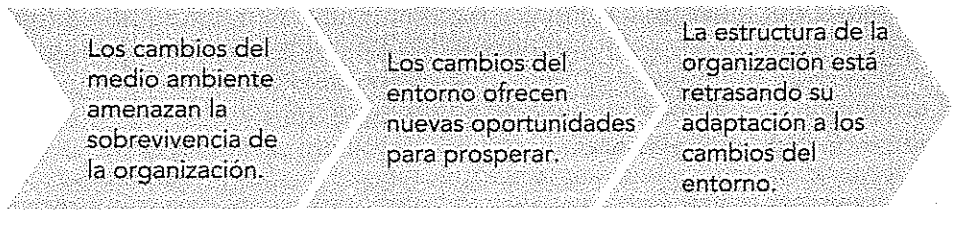


Figura 5.1
Razones, de Stoner para emprender el cambio planificado.

3. La estructura de la organización está retrasando su adaptación a los cambios del entorno: la organización necesita de una estructura que favorezca el cambio para adaptarse de forma estratégica al entorno cambiante.

Muchos factores actúan en una organización para mantener el cambio en un estado de equilibrio: las fuerzas que se oponen a él apoyan la estabilidad o el *statu quo*. Al respecto, **Kurt Lewin** (1951) estableció en su modelo, basado en la **teoría del "campo de fuerza"**, que todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción, que se contraponen de modo que las primeras ejercen presión hacia una dirección y las segundas en la dirección opuesta. Un incremento en las fuerzas impulsoras aumentaría el desempeño, pero también podría intensificar las fuerzas de restricción, como lo muestra la figura 5.2.

Teoría del campo de fuerza: todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción.

Para **Lewin**, el cambio planeado es "una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable".

En el mismo sentido, Lewin definió el cambio planeado como "una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable".

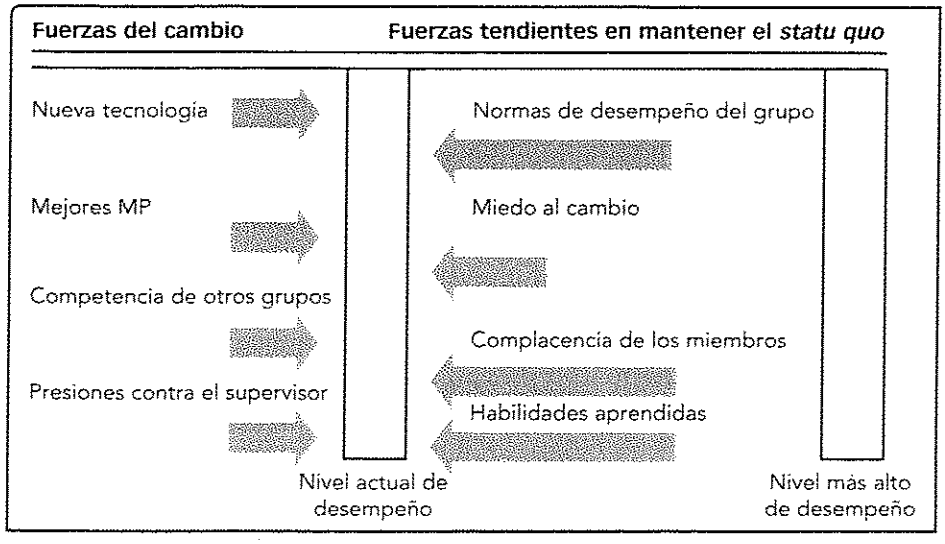
En opinión del mismo autor, cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio "cuasiestacionario". Para modificarlo, se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio, disminuir las que lo impiden o combinar ambas. Ésta es precisamente la labor del desarrollo organizacional: actuar sobre las fuerzas que presionan a la organización y lograr el equilibrio. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio:

Descongelamiento: implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.

Cambio o movimiento: desarrolla nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

Recongelamiento: estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio.

1. **Descongelamiento:** esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
2. **Cambio o movimiento:** esta etapa consiste en el desplazamiento hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo que significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.
3. **Recongelamiento:** en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el que con frecuencia se necesita el apoyo de elementos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.



Fuente: Stoner (1990).

Figura 5.2
Modelo de campo de fuerza de Kurt Lewin, sobre el cambio planeado.

La tendencia natural de toda persona que busca un cambio es ejercer presión; sin embargo, también existe la contraparte, igualmente natural, de reaccionar contra ella por parte de quien recibe esa presión. Por esa reacción, Lewin señala la necesidad de considerar como múltiples las causas del comportamiento humano, es decir, éste no obedece a un principio único.

Por otra parte, como se observa en la figura 5.2, debe tomarse en cuenta que las fuerzas del cambio se mueven hacia el nivel más alto de desempeño, por lo que es necesario tener en cuenta el grado de presión de cada causa (las flechas indican el nivel de presión de cada fuerza). También se observa que las fuerzas pueden ser de diferentes tipos y el comportamiento o desempeño puede provenir de un individuo, un grupo o una organización.

Las organizaciones contienen fuerzas que impiden que el desempeño en la organización descienda demasiado, o que aumente en exceso. Es una situación en la que se presenta el equilibrio que refiere Lewin. De esta forma, cuando se implementan los programas de desarrollo organizacional, el cambio planeado tiene como objetivo eliminar o debilitar las fuerzas de restricción y crear o fortalecer las fuerzas impulsoras de las organizaciones. Las fuerzas restrictivas (las tendientes a mantener el *statu quo*) son de especial interés, puesto que representan fuentes potenciales de resistencia al cambio planeado.

Si los administradores pueden modificar estas fuerzas, o dirigir sus intereses fundamentales, tendrán una mejor oportunidad para efectuar cualquier cambio planeado. Podemos agrupar estas fuentes de resistencia en tres tipos generales: la *cultura organizacional,* los *intereses individuales* y las *percepciones de metas organizacionales y estratégicas.* Estas fuentes de resistencia generalmente no se encuentran a simple vista en la organización, pues constituyen elementos intangibles y subjetivos.

Tanto las fuerzas impulsoras, como las restrictivas, están sujetas a influencias internas y externas, que pueden resultar limitantes o alentadoras. En el primer caso se pueden citar las costumbres, las presiones familiares, el pobre desempeño, el temor a lo desconocido, las relaciones interpersonales y la falta de confianza en el liderazgo. Ejemplos de las fuerzas alentadoras son la conciencia por el mejoramiento de la calidad, los tratados de libre comercio con otros países, el énfasis en la productividad y los nuevos esquemas de participación en la toma de decisiones.

Además, Lewin sostiene que estas tres fases o etapas se pueden lograr si:

a) Se determina el problema.
b) Se identifica su situación actual.
c) Se identifica la meta por alcanzar.
d) Se identifican las fuerzas positivas y negativas que inciden sobre él.
e) Se desarrolla una estrategia para lograr el cambio de la situación actual, dirigiéndolo hacia la meta.

Modelos de cambio organizacional

Además del ya descrito modelo de cambio de Kurt Lewin, se han desarrollado otras teorías que también pretenden explicar el proceso e importancia del cambio organizacional planificado. Estas teorías son tres: el *modelo de planeación,* de Lippitt, Watson y Westley; el *modelo de cambio planeado,* de Faria Mello, y el *modelo de cambio planeado,* de Robbins.

El modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley

El **modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley** señala que toda información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio, y que esa información será útil si, y sólo si, puede ser convertida en planes de acción.

El **modelo de Lippitt, Watson y Westley** se adecua a las necesidades de cada organización. Indica que toda la información debe ser compartida con libertad entre la organización y el agente de cambio, y que tal información será útil si, y sólo si, puede ser convertida en planes de acción. El modelo de estos autores plantea siete etapas (ver figura 5.3) por las que pasa el proceso de cambio. Debido al enfoque psicológico de los autores, esas etapas incluyen la necesidad de un agente "externo" al sistema consultor, así como una fase de diagnóstico inicial. A continuación se explica cada paso de este modelo.

1. *Exploración.* Consiste en el desarrollo de una necesidad para el cambio (corresponde a la fase de 'descongelamiento' de Lewin). Esta etapa es casi "intuitiva" al interior de la organización.
2. *Entrada.* Es el establecimiento de una relación de cambio. Es, asimismo, la etapa en la que se necesita un agente de cambio, de preferencia externo al sistema, con quien establecer una relación de trabajo.

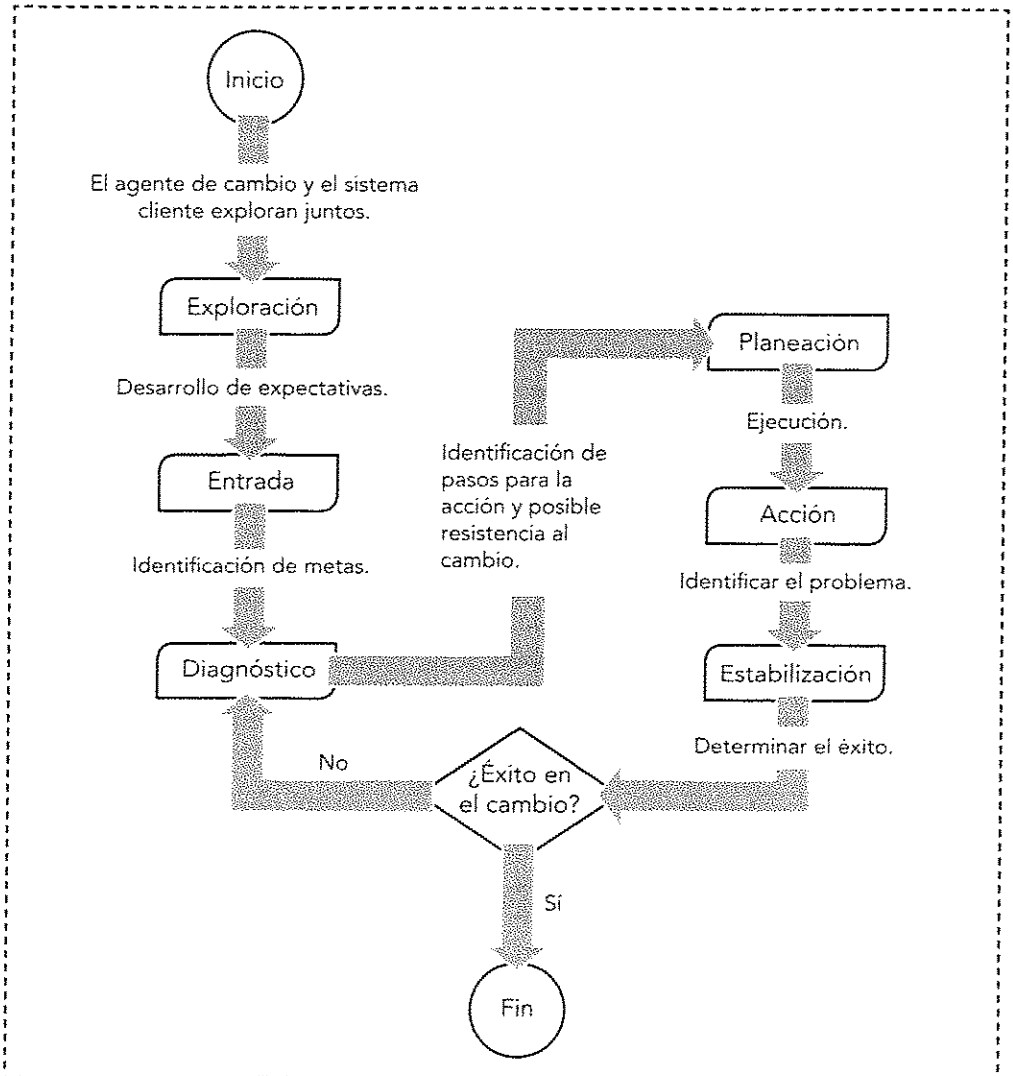


Figura 5.3
Modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley.

3. *Diagnóstico.* Es la fase donde se aclara o determina el problema. Permite detectar las causas principales de las dificultades que afectan a la organización. Esto ayuda a establecer medidas efectivas para corregir los problemas encontrados.
4. *Planeación.* Consiste en el examen de rutas de solución y metas por alcanzar. Es el momento de determinar metas e intenciones de acción.
5. *Acción.* Es la etapa de transformación de las intenciones en esfuerzos reales (las etapas 3 a 5 corresponden a las de movimiento de Lewin).
6. *Estabilización y evaluación.* Se caracteriza por la generalización y estabilización del cambio (corresponden a la etapa de "volver a congelar" de Lewin).
7. *Terminación.* Significa llegar a una relación terminal, entre el cliente y el facilitador.

Este modelo enfatiza el papel del facilitador. Se recomienda que realice esta función alguien externo a la organización, pues con ello se consigue mayor objetividad al momento de apoyar y guiar el cambio. Este modelo es uno de los primeros en el DO y muestra claramente el rol del consultor como alguien externo a la organización.

Modelo de cambio planeado de De Faria Mello

De Faria Mello (2002) presenta el modelo de cambio planeado, que divide en fases o etapas de consultoría. La **fase de entrada** puede considerarse como la exploración, reconocimiento de la situación, por lo menos en parte, antes firmar algún contrato. Es una especie de subfase del contacto. Algunos autores la consideran como la etapa entre el primer contacto y el contacto inicial. Por su parte, De Faria Mello (p. 21) dice que: "[...] contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial con multicontactos, precontratos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o extensión de la entrada", como se ilustra en la figura 5.4. Ahora bien, ¿qué es realmente el **contacto**? Puede decirse que es una "exploración" entre consumidor y cliente, lo cual permite iniciar un conocimiento mutuo y de reconocimiento preliminar de la situación por parte del consultor.

La **fase de entrada** se compone de la exploración y reconocimiento de la situación organizacional.

El **contacto** es la exploración entre consumidor y cliente.

Modelo de cambio planeado de Robbins

Para explicar el proceso que sigue a la implementación de un cambio organizacional bien planeado, Robbins propone un modelo conceptual de cambio organizacional basado en algunos conceptos de otros estudiosos (ver figura 5.5).

- *Las fuerzas promotoras.* Pueden provenir del interior y del exterior de la organización y suelen incluir una oportunidad que se desea aprovechar, o la reacción o anticipación a amenazas o problemas detectados. Las que provienen del interior pueden deberse a alteraciones en la estrategia, el tamaño de la organización, la tecnología, el ambiente o el equilibrio de poder, que así se constituyen en la fuente de los cambios estructurales. En cuanto a las que provienen del exterior son más abarcadoras. En ellas puede encuadrarse a la globalización de la economía, que da lugar a la aparición de competidores contra los que las organizaciones tienen que defenderse en vista de sus nuevos productos y servicios, o de las ofertas innovadoras de pequeñas compañías que intentan entrar al mercado.
- *Los agentes del cambio organizacional.* "El cambio es más una consecuencia de la pérdida de control por el grupo de poder dominante, que una adaptación al ambiente" (Pfeffer, 1978). El cambio es, probable-

Las **fuerzas promotoras** son: oportunidades que se desea aprovechar o la reacción o anticipación a amenazas o problemas detectados.

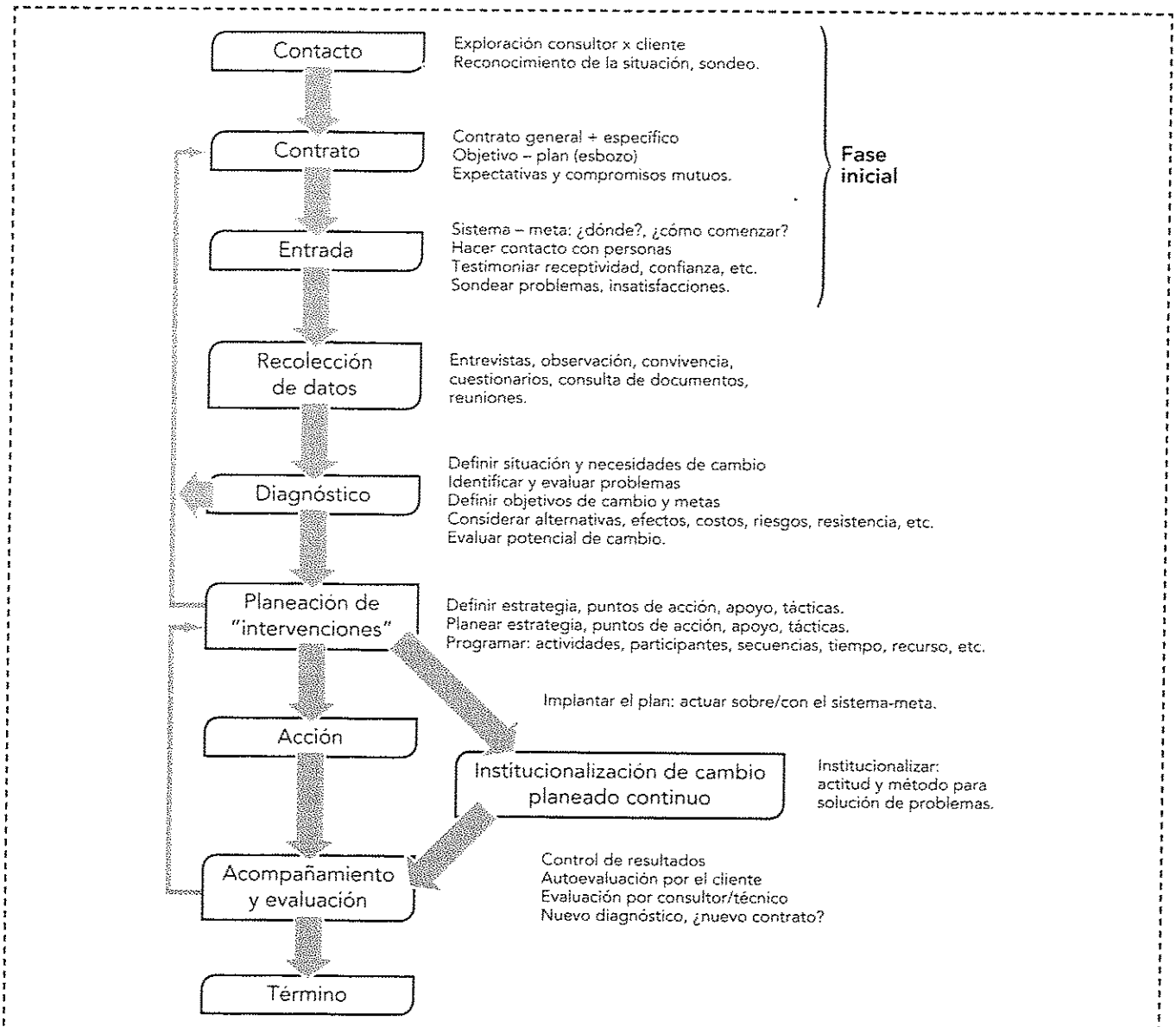


Figura 5.4
Modelo de cambio planteado de De Faria Mello.

mente, una respuesta a las demandas y presiones de otros grupos internos o externos interesados en influir en la organización. Si quienes detentan el poder no pueden resistir, con estas presiones el cambio se implementará. Ahora bien, este cambio se racionalizará para revestirlo de legitimidad y para resaltar su supuesta contribución a la mejora de la eficacia organizativa.

Los agentes internos del cambio con frecuencia son individuos que ocupan una posición elevada en la organización; por ejemplo, directores o gerentes de las empresas. Para muchos de ellos, una transformación puede suponer una amenaza a sus habilidades y patrones de conducta, ya que otros podrían ganan poder a su costa. Esos cambios implican una amenaza a su posición y a su *statu quo*. Los directivos que detentan el poder por lo regular implementan algunos cambios para demostrar que no son simples "controladores" de la organización. Sin embargo, sus modificaciones tienen

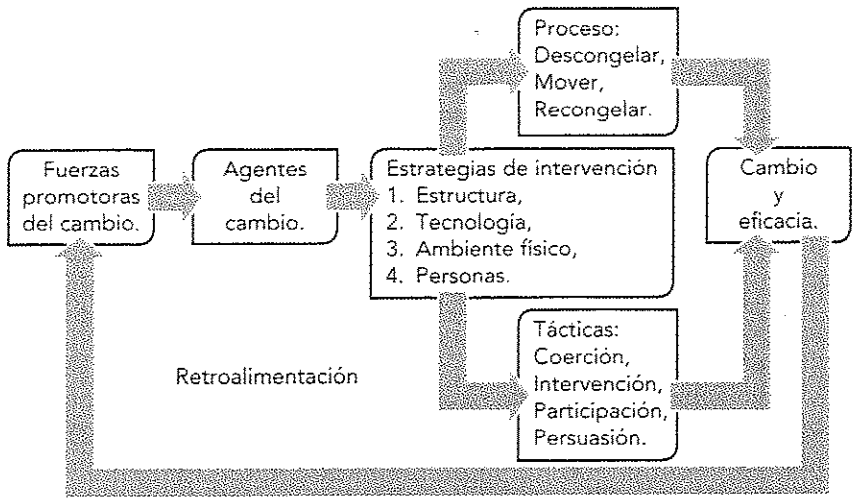


Figura 5.5
Modelo de cambio organizacional de Robbins.

un impacto reducido y no implican alteraciones en los supuestos en que se basa el comportamiento de la organización. Por su parte, los **consultores externos** tienen la función de aportar objetividad para estudiar los problemas de la empresa y experiencia para ofrecer valiosas sugerencias con el propósito de efectuar los cambios necesarios. Las luchas internas dentro de la organización constituyen indudablemente un elemento fundamental que determina la dirección, la velocidad y la intensidad del cambio.

El papel de los **consultores externos** es aportar objetividad para estudiar los problemas de la empresa y experiencia para ofrecer valiosas sugerencias con el propósito de efectuar los cambios necesarios.

Las estrategias de intervención. El agente del cambio debe decidir cuál es la mejor estrategia de intervención. Son posibles tres opciones:

- Modificar el comportamiento de las personas.
- Adecuar la estructura organizativa.
- Renovar la tecnología que utiliza la organización.

Modificar el comportamiento de las personas implica cambiar valores, actitudes, habilidades, expectativas y percepciones de los empleados. Adecuar la estructura organizativa incluye un amplio abanico de opciones: cambios en la cadena de mando; adición o eliminación de puestos de trabajo, departamentos o divisiones; alteraciones en la distribución de la autoridad delegada, y grado de formalización o número de reglas y procedimientos en vigor. Renovar la tecnología puede implicar modificaciones en los equipos que usan los empleados, en la forma de utilizarlos y en las interrelaciones entre las actividades operativas de los distintos puestos de trabajo. En un estudio posterior, Robbins (1996) incluyó dentro de las estrategias de intervención una más: el cambio del ambiente físico.

Las resistencias al cambio. Una vez tomada la decisión de qué se modificará, el siguiente paso es implementar el cambio. Esto supone considerar dos aspectos: las etapas del proceso de cambio y las tácticas a emplear en su implementación. El modelo clásico de Lewin, que ya estudiamos, distingue tres etapas básicas en este proceso. Para que el cambio sea exitoso es preciso "descongelar" primero la situación actual, "moverse" luego hacia la nueva situación y después "recongelar" el cambio para hacerlo permanente (Lewin, 1951).

La etapa de "descongelación" es necesaria para superar la resistencia de las personas y los grupos que dificultan el abandono de ese equilibrio. Esto se puede obtener de tres formas: reforzando las fuerzas que favorecen el desplazamiento, debilitando las fuerzas que lo dificultan, o haciendo ambas cosas a la vez. En las organizaciones y en sus integrantes, la resistencia al cambio dificulta la adaptación y el progreso. Las causas pueden ser diversas: incomodidad de alterar los hábitos adquiridos, pérdida de la seguridad en el empleo, una posible disminución en la remuneración, el esfuerzo de aprender nuevas habilidades o, sencillamente el temor a lo desconocido.

Luego de la "descongelación" del *statu quo* es posible efectuar el cambio; es decir, "mover" a la organización hacia la situación deseada. De acuerdo con Robbins (1990), las principales actividades que deberán realizarse son:

- Trazar un claro proyecto para la implementación del cambio.
- Comunicar el cambio a todos los afectados de la manera más atractiva posible.
- Plantear retos interesantes que inciten a los afectados a moverse.
- Formarlos y entrenarlos en las nuevas habilidades requeridas.
- Desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento puntual de la marcha del proceso de implementación.

Suponiendo que se pueda concretar el cambio, la nueva situación se necesita "recongelar" para que perdure, es decir, estabilizarse. El objetivo de esta etapa es consolidar la nueva situación mediante un equilibrio entre las fuerzas que facilitan y dificultan el cambio. Con ese fin, conviene dotar de permanencia a las fuerzas positivas de carácter temporal, así como revisar las normas y reglamentaciones que dirigen el comportamiento de los empleados afectados. Además, resulta adecuado realizar una auditoría posterior a la implementación, para determinar en qué medida se han alcanzado los beneficios perseguidos, modificar aspectos poco satisfactorios y extraer conclusiones útiles de cara a futuros cambios. Por último, habría que fomentar en la organización una continua actitud diagnóstica y valorativa de la situación, que desemboque en nuevos avances y desarrollos, con lo que se garantizaría la continuidad del cambio.

Tácticas para el cambio organizacional

Cuando se decide realizar el cambio, la siguiente etapa del proceso será determinar la estrategia que se aplicará para lograr los objetivos. Además de comprender las etapas del proceso para gestionarlas correctamente, el agente promotor del cambio debe decidir el nivel de implicación del personal afectado. Así, se han identificado cuatro posibles tácticas o estrategias que permiten realizar el cambio (Nutt, 1986):

- **Táctica de coerción:** la dirección decide implementar el cambio de forma unilateral, por lo que impone el cambio evitando cualquier tipo de participación.
- **Táctica de intervención:** el agente decide que es necesario efectuar un cambio, describe la manera de implementarlo y trata de explicar al personal las razones que lo justifican, con la intención de convencerlos para que lo acepten.
- **Táctica de participación:** el agente establece la necesidad del cambio, pero delega la decisión de implementarlo en aquellos empleados a quienes afectará. Se identifica a los miembros de la organización que pudieran influir en los demás y se deja a ellos la decisión de cambiar.

- **Táctica de persuasión:** el agente identifica la necesidad y oportunidad del cambio, pero decide asumir un papel relativamente pasivo. Se intenta convencer a través de premisas universales, sin que el agente se involucre directamente en ellas. El poder de convicción se logra, así, mediante la ausencia total de involucramiento por parte del agente.

Las tácticas para aplicar un cambio son claves para los directivos, debido a que la mayoría de los gerentes percibe que normalmente la gente se resiste a las modificaciones.

Nuestra percepción es que, en realidad, los individuos no se resisten al cambio, sino a ser cambiados ellos mismos. Es decir, si a la gente se le involucra en el proceso de cambio, disminuye su resistencia. La mayoría de las veces quiere ser tomada en cuenta y poder dar a conocer sus puntos de vista sobre la situación de las organizaciones.

Desafortunadamente en muchas situaciones se acepta el cambio como un "mal necesario", sobre todo cuando ocurre de forma inesperada. En esos casos, pueden producirse en los involucrados en el cambio una de dos situaciones: su rechazo o, en el peor de los casos, verlo como una imposición. Aquí radica la importancia del gerente, ya que de él depende que el cambio sea visto como algo positivo para todos. Cuando en las organizaciones se busca el cambio organizacional, la premisa es impactar el ambiente reinante dentro de la empresa. Así, generalmente el cambio puede tener un valor agregado al proceso o al producto.

Los modelos anteriores describen las fases mediante las cuales se puede implantar un cambio planeado en una organización. En ellos se reitera que la acción para aplicar el cambio organizacional es precedida por un estado preliminar (llámese "descongelamiento", "diagnóstico" o "planeación de la acción"), seguido por un estado de "Cierre" (llámese "recongelamiento" o "evaluación"). Sin embargo, el modelo de cambio de Lewin difiere de los otros, ya que se enfoca en el proceso general de cambio planeado, más que en las actividades específicas del desarrollo organizacional. Además, es la descripción de un proceso de cambio planeado, mientras que los modelos de planeación son explicaciones de las actividades que comprende el modelo de Lewin.

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos, tal como vimos en el capítulo anterior, mientras que el proceso de cambio planificado consta de cinco grandes etapas (vea también el capítulo 4).

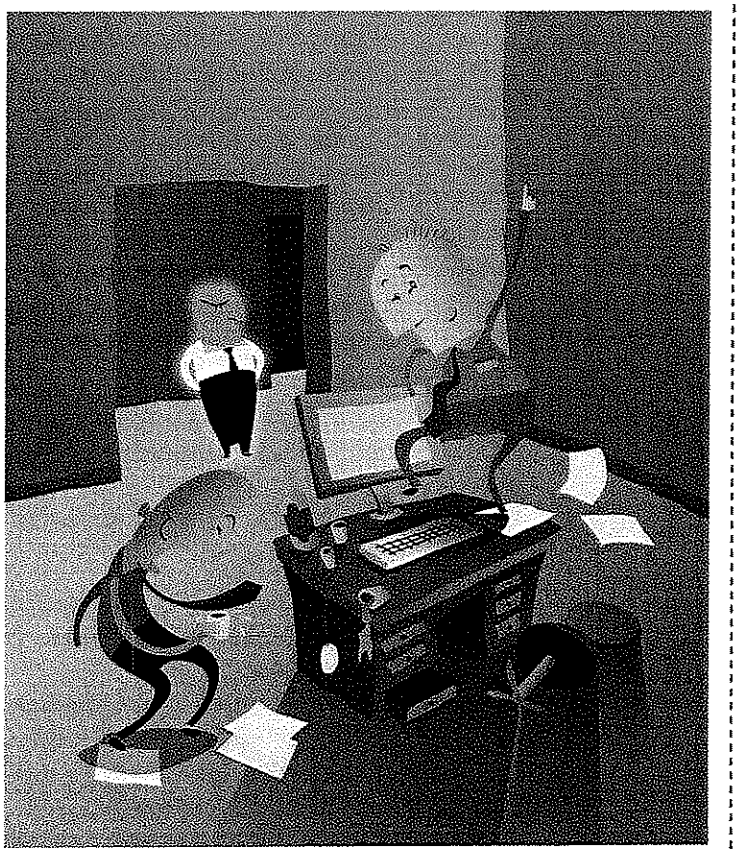


Figura 5.6
Tácticas de cambio y su impacto en la organización.

Aspectos sensibles al cambio

En el modelo de Robbins (1990), se presentaron cuatro estrategias de intervención para el cambio planeado dentro de la organización; ante su importancia, ahora profundizaremos en esas estrategias. Si bien es cierto cuando se instrumenta un cambio planeado en una empresa todos sus integrantes están sujetos a la influencia del cambio, existen puntos en los que pueden focalizarse las estrategias. Stephen Robbins (1996) plantea cuatro categorías en las que se pueden agrupar las opciones de cambio:

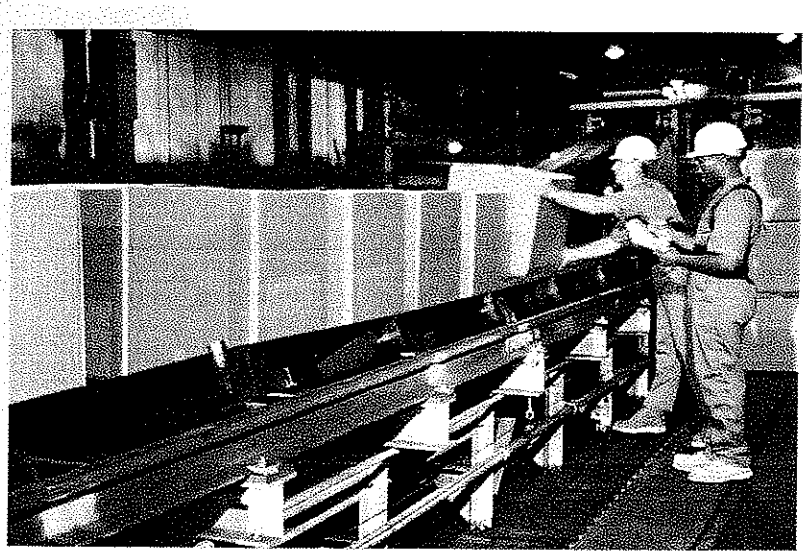
1. Estructura.
2. Tecnología.
3. Ambiente físico.
4. Personas.

Cambio de estructura. Significa modificar las variables estructurales, lo que influye en las relaciones de autoridad. Robbins (p. 561) define la estructura de una organización como "[...] la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas". Por lo tanto, el **rediseño de una organización** en un cambio macro se traduce en la conversión de la estructura en su totalidad, es decir, en pasar de una forma de trabajo a otra, aun cuando el cambio sea parcial. Por lo general se aplicarán modificaciones en la estructura que respondan al tipo de estrategias que se planea instrumentar, Lo que se puede reflejar en despidos de personal y nuevas contrataciones; sin embargo, algunas empresas optan por reasignar funciones, cambiar de posición a integrantes del personal y tratar de aprovechar el talento existente en la organización. Es aconsejable utilizar una combinación de ambas estrategias para lograr un adecuado cambio organizacional.

El **rediseño de una organización** consiste en la conversión de la estructura en su totalidad: pasar de una forma de trabajo a otra.

Cambio de tecnología. Una de las estrategias más utilizadas en el cambio organizacional consiste en modernizar y actualizar la tecnología con el propósito de eliminar viejos vicios de personal resistente al rediseño. Así, muchos empresarios consideran a la tecnología como una prioridad dentro del proceso de cambio. Por ejemplo, la automatización y robotización en la producción de bienes ha disminuido los costos y agilizado la fabricación, pero también ha representado una competencia más cerrada entre los productores. Y en otros sectores de la economía la computarización de las actividades administrativas ha generado la urgencia de adquirir equipo de cómputo que optimice las técnicas de recopilación y procesamiento de datos en su administración.

El **cambio de tecnología** implica la sustitución de la mano de obra humana por tecnología.



La sustitución de la mano de obra humana por tecnología es una tendencia que se remonta a la Revolución Industrial y cada vez es más común. Pero uno de sus problemas es que en muchos casos se adquiere equipo sin contar con la asesoría adecuada, lo que con frecuencia se traduce en que el equipo se vuelve obsoleto en poco tiempo.

Debe tenerse en cuenta que, si bien la tecnología no es lo más importante de una organización, sí es necesario que los equipos se actualicen constantemente, aunque hacerlo sea muy costoso.

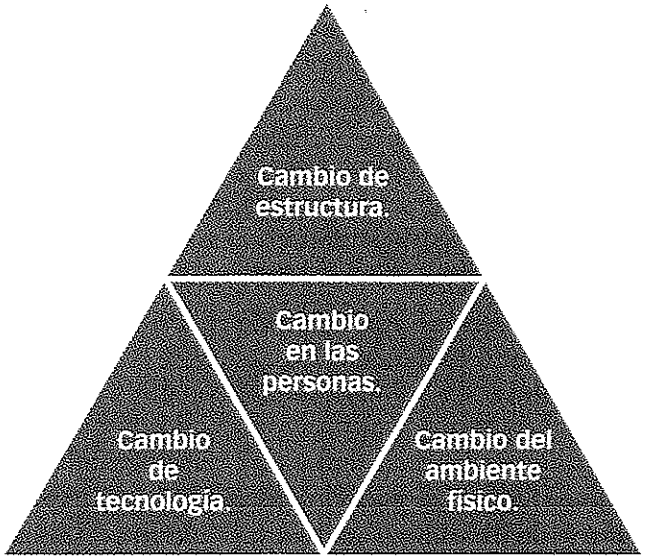


Figura 5.7
Aspectos sensibles al cambio en el modelo de Robbins.

Cambio del ambiente físico. Gerald M. Goldhaber (1989) se refiere al **ambiente físico** como un factor trascendente en el desempeño de las organizaciones. Y aunque no todos los consultores están de acuerdo con eso, es evidente que de la óptima distribución de los espacios depende la buena circulación física y comunicativa del personal. Es muy probable que un ambiente de hacinamiento o de precarias condiciones físicas influya de manera negativa en el ánimo de los que ahí se encuentran; en contraste, una adecuada distribución de los objetos, aunados a condiciones de higiene y comodidad, harán más placentera la estancia en el trabajo. Por lo regular, cuando las empresas modifican el entorno laboral tienden a pensar más en términos de la funcionalidad y el óptimo rendimiento que en la satisfacción del empleado. En cambio, si se consideran ambos aspectos, la respuesta de los empleados será mucho mejor.

El **ambiente físico** es un factor trascendente en el desempeño dentro de las organizaciones.

Este mejoramiento del ambiente físico es la causa del diseño actual de los nuevos edificios. Se pretende dejar de lado la antigua idea de usar como centros de trabajo viejos bodegones. Por ello, los edificios modernos se construyen con la idea de que quienes ahí laboran se puedan sentir orgullosos de trabajar para la organización.

Cambio en las personas. Bell y Burnham (1995) afirman que el cambio organizacional está basado en la gente, no en la tecnología. Esto ha generado una fuerte controversia entre quienes piensan que la gente es el elemento más importante de una organización y los que rechazan esa tesis. En el caso de los primeros están los consultores organizacionales, pues ellos concentran su trabajo en el cambio de actitudes y comportamiento por medio de procesos de comunicación y de solución de problemas. En la actualidad se requiere de empleados que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino también una actitud positiva hacia el aprendizaje. Al respecto, Scott (1993, p. 182) señala: "Para prosperar hoy en día las personas tienen que dominar la manera de aprender con rapidez una amplia gama de habilidades. Deben estar dispuestas a modificar las viejas maneras de

Cambio en las personas: hoy en día se requiere de empleados que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino también una actitud positiva hacia el aprendizaje.

hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos".

Ante ello, puede verse que los diferentes autores parecen estar de acuerdo en los factores que afectan el cambio en las organizaciones, pero en lo que no hay coincidencia es en determinar cuál o cuáles tienen mayor influencia.

Tipos de cambio organizacional

Los cambios organizacionales se han tipificado de muchas formas, con base en diversos aspectos. Pueden destacarse tres tipos de cambio, atendiendo a su trascendencia: de acuerdo con su magnitud, el tiempo requerido para ejecutarlo y el cultural.

1. *Cambios de acuerdo con su magnitud.* Se refiere al número de áreas de la organización que sufrirán modificaciones. Beckhard y Pritchard (1993) señalan que los líderes necesitan escoger entre tratar el cambio en dos formas:

a) *En forma incremental y lineal:* son las modificaciones realizadas con base en un orden establecido.
b) *En forma fundamental y diagnóstica:* son los cambios aplicados en forma simultánea.

En ambos tipos de cambios primero se efectúa un diagnóstico adecuado de la organización, tanto desde el interior de la empresa como desde el exterior, para constatar la realidad existente y así establecer la visión a la que se aspira llegar después de haber hecho los cambios.

Ambas formas tienen ventajas y desventajas. Por ejemplo, en la incremental se corren menos riesgos, pero se invierte más tiempo, ya que se supervisa cada una de las acciones que se van realizando. Esto permite encauzar el rumbo, pero obviamente implica una mayor cantidad de horas. Por su parte, en el fundamental aumentan los riesgos por la sincronización paralela de los eventos, aunque se gana en tiempo.

Robbins (1996) identifica también dos tipos de cambio de acuerdo con su magnitud: a uno de ellos lo denomina como de primer nivel y sus características son precisamente la linealidad y continuidad; al otro lo llama de segundo nivel y se distingue por su multidimensionalidad. En los **cambios de primer nivel** no se identifican cambios en los supuestos básicos de la gente que forma la organización, respecto a las mejoras que pueden lograr en su empresa; esto es, no hay una conciencia profunda respecto a los logros que pudieran ayudar a obtener. Por el contrario, en el **multinivel** se hace una transformación radical de la esencia que prevalece entre los empleados respecto a lo que la organización representa; se replantea el ser y el deber y se establece que los cambios necesarios se efectúen en orden, uno por uno. Si se elige una estrategia de "cambio fundamental", las consecuencias para la organización son que ella misma, sus partes y sus relaciones, se modificarán simultáneamente.

Cambios de primer nivel: no hay una conciencia profunda respecto a los logros que pudieran ayudar a obtener.

En el primer formato, los ajustes se aplican de manera gradual y casi imperceptible, sin que esto signifique un verdadero cambio conceptual o cognoscitivo del individuo. Se puede decir que quizá sea una mera adopción de hábitos. En el segundo formato se puede pensar en una revolución, pues las acciones se efectúan a un tiempo y con medidas que en nada se relacionan con la pacien-

cia. Como puede apreciarse, ambos planteamientos son muy similares en su esencia, en el sentido de que describen el cambio en cuanto a su magnitud, aunque con planteamientos sustanciales distintos.

2. *Cambios de acuerdo con el tiempo requerido.* ¿Cuánto tiempo se necesita para la estrategia de cambio? En realidad no hay una respuesta concreta, ya que depende de muchos factores. Esto se debe a que puede haber modificaciones que ocurran muy rápido, dada la disposición de los involucrados, pero otras podrían tardar más por la enorme resistencia que suscite su implementación. Kotter, citado por Bell y Burnham (1995), desarrolló una descripción de las opciones de cambio posibles, en la que contrasta cuatro tipos de variables:

a) La cantidad de tiempo que se requiere.
b) El grado de planeación.
c) El tipo de participación.
d) El uso del poder.

Hay **dos esquemas de cambio**: revolucionario y evolutivo.

Estas cuatro variables se representan en **dos esquemas de cambio**: revolucionario y evolutivo. La cantidad de tiempo requerido se relaciona con el ritmo o la velocidad que se le imprima al cambio: en el esquema revolucionario será muy rápido, mientras que en el evolutivo será lento. Algunas organizaciones pueden requerir de un esquema lento, pausado, mientras que otras demandarán transformaciones urgentes so pena de sucumbir en el intento. El grado de planeación se refiere a la misma estructura del cambio: claramente planeado (esquema evolutivo) y planeado sin claridad (esquema revolucionario). En el primero se establecen objetivos y metas muy concretos, y se persevera en su logro; en el segundo las metas son más flexibles. En tanto, el tipo de participación se relaciona con el involucramiento que se prefiera del personal: puede ser de bajo o alto grado, todo en función del tipo de estrategia o acuerdos estipulados. Lo común es comenzar por ciertos niveles, y expandirse hacia los demás.

Por último, en cuanto al uso del poder, éste se vincula con la resistencia que ella misma suscita, es decir, lo que se pretenda hacer con ella: vencerla o minimizarla. En el cambio revolucionario lo que se quiere es desarraigarla por completo, desaparecerla de la organización a como dé lugar, sin importar el método empleado; en cambio, en el evolutivo se realiza una labor de convencimiento que paulatinamente derriba las barreras. Así pues, es decisión de quienes dirigen la organización elegir el tipo de cambio: uno largo y menos riesgoso, o uno temerario y de corta aplicación. La alternativa debe ser cuidadosamente estudiada, porque es importante prever, en cualquiera de los dos casos, la respuesta de quienes estarán involucrados en el proceso.

3. *Cambio de tipo cultural.* Scott y Jaffe (1993), en su texto *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones*, sostienen que el proceso de ejecutar un cambio de importancia en la cultura de las empresas, exige que las personas se olviden de "cómo eran las cosas" y enfrenten un periodo de duda e incertidumbre. Asimismo, señalan que las empresas que utilizan bien el proceso de modificar la cultura de la organización, reducen el tiempo requerido para hacer cambios similares en el futuro. Lo anterior se refuerza si se parte de la idea de Jaffe Scott (1993, p. 36) de que "las culturas no emergen de la noche a la mañana. Emergen como resultado de un esfuerzo prolongado por mucho tiempo y son el producto del trabajo de una gran cantidad de gente. Una cultura enfocada al mejoramiento continuo toma años para formarse. Pero tienen que crearse las culturas enfocadas a la productividad, porque no se dan por casualidad".

Según Bell y Burnham (1995), la cultura puede ser negativa, neutral o positiva con respecto a conceptos como innovación, tradición, costumbre y toma de riesgos; además, puede regir las relaciones sociales tanto en el trabajo como fuera de él.

Resistencia al cambio

Como vimos en el capítulo anterior, la resistencia es el obstáculo más común y perjudicial para el cambio; en algunas culturas puede ser más fuerte que en otras, ya que los hábitos y esquemas sociales determinan en cierta forma la respuesta de los individuos ante determinadas situaciones. Rodríguez Mancilla (1996) sostiene que la **resistencia al cambio** puede tener varios orígenes, entre los que pueden citarse los siguientes: la necesidad de seguridad que, como sabemos, Maslow consideró básica, y que se relaciona por la predilección de lo conocido en lugar de lo desconocido; la idea de que los intereses particulares pueden verse amenazados por los cambios; la falta de visión y claridad respecto a las posibilidades y ventajas del cambio; la inercia que sostiene un equis ritmo sin que haya un esfuerzo por modificarlo; apreciaciones infundadas o contradictorias respecto a la naturaleza de las modificaciones, así como de sus beneficios, objetivos etc.; falta de recursos que dificultan su instrumentación y, por último, una predisposición de la gente, o de algunas áreas de la organización, hacia la innovación.

La **resistencia al cambio** encuentra una de sus causas en la predilección de lo conocido en lugar de lo desconocido.

Para Beckhard y Pritchard (1993) existen factores específicos que provocan la resistencia al cambio. Entre ellos destacan: problemas de credibilidad en la puesta en práctica de la filosofía de la alta dirección, es decir, un cierto distanciamiento entre los valores de esa filosofía y su aplicación real; el uso de soluciones enlatadas discordantes con el programa de cambio; una expectativa utópica de resultados a corto plazo o, en su defecto, la aplicación rápida de recetas o fórmulas mágicas para lograr su efectividad; el empleo de un solo tipo de consultores, internos o externos, mas no de ambos, y la desarticulación de esfuerzos entre las distintas partes de la organización por falta de una comunicación adecuada, lo que impide la integración de esfuerzos hacia una dirección. Bell y Burnham (1996) agregan un aspecto más: el síndrome de "no se permiten equivocaciones", que resulta muy dañina en el proceso de cambio, porque paraliza los esfuerzos de innovación.

Robbins (1998), por su parte, agrupa en dos categorías las fuentes principales de resistencia:

1. Individual.
2. Organizacional.

En la primera se conjugan características humanas básicas (por ejemplo percepciones y personalidades) y necesidades. Ambos aspectos impiden considerar las opciones que podrían emplearse para decidir sobre algo diferente todos los días. Otros factores de resistencia individual son el deseo de seguridad, el temor a lo desconocido y el procesamiento selectivo de la información, que también conocemos como percepción selectiva, es decir, la capacidad del hombre de elegir, entre lo que está en el ambiente, sólo aquello que se acomode a su conveniencia, por lo que rechaza lo que no es de su agrado.

Aspectos de **resistencia organizacional**: el mal uso del poder y la influencia, la estructura de la organización, la escasez de recursos, las inversiones fijas y los acuerdos interorganizacionales.

Kotter y Schlesinger (1979) afirman que la **resistencia organizacional** es más compleja. Los aspectos que incluye pueden ser: la inercia cultural, el mal uso del poder y la influencia, la estructura de la organización, la escasez de recursos, las inversiones fijas y los acuerdos interorganizacionales. Se cita en primer lugar la inercia cultural, pues se materializa en una serie de mecanismos que usan las organizaciones para mantener la estabilidad. Superarla no es sencillo y exige un

cambio en la cultura. Esto es así, pues hasta cierto grado la naturaleza misma de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Para asegurarse la eficacia y efectividad operacional, las empresas poco inteligentes crearán fuertes defensas contra el cambio, debido a que con frecuencia éste se opone a intereses ya creados y daña ciertos derechos territoriales o prerrogativas de toma de decisiones que los individuos, grupos y departamentos han establecido y aceptado a lo largo del tiempo.

Existen diversas tácticas para vencer la resistencia al cambio. Entre ellas podemos mencionar:

- Intensificar la comunicación con los empleados para mostrarles las razones del cambio.
- Negociar con los afectados ofreciendo algo como compensación por aceptar el cambio.
- Manipular la información para que las consecuencias del cambio aparezcan convenientes.
- Ganarse a los líderes del grupo asignándoles un papel clave en el proceso de decisión del cambio.
- Romper la resistencia amenazando con aplicar medidas de carácter punitivo a quienes se nieguen a aceptar la nueva situación.

Estrategias de cambio

Las estrategias de cambio son maniobras para obtener el éxito. Así, cualquier organización que desee instrumentar un plan de acción con ese fin puede llegar a conseguirlo si las estrategias son pensadas para las necesidades propias de la empresa, se consigue la participación de los involucrados y no se presentan grandes contingencias, independientemente del estado en que se encuentre. También debe plantearse que existen muchos factores que pueden influir en la consecución de las metas u objetivos del cambio, y otros que, por el contrario, lo dificultan. Los expertos sugieren algunas condiciones que pueden facilitar la transición y recomiendan que la alta dirección las estimule para crear el ambiente propicio que coadyuve en la rápida consecución del éxito.

Bell y Burnham (1996) sostienen que las condiciones para el cambio son producidas por el ambiente económico y la cultura corporativa. Esas condiciones son:

1. Las presiones a las que está sujeta la organización por el cambio (externas, internas o ambas). Existe la creencia generalizada de la necesidad de cambio, la alta gerencia se da cuenta de que la organización ya no puede seguir bajo las mismas condiciones y comienza a presentar propuestas para movilizarla.
2. La participación directa y activa de la gerencia de alto nivel es crítica para el éxito del esfuerzo. Ésta es una condición realmente imprescindible, ya que si se carece de la buena disposición de los encargados de guiar la organización, será prácticamente imposible avanzar hacia el cambio.
3. Se debe lograr que participen en el cambio varios niveles de la organización. No puede centrarse en una área restringida o dejarse en unas cuantas manos la responsabilidad de modificar a toda una entidad, sino que el involucramiento, sea paulatino o simultáneo, debe extenderse a los mandos medios e inferiores.
4. La experimentación y la innovación son aceptadas como parte del proceso mismo del cambio. Ambas deben parecer naturales, probarse, evaluarse y premiarse en caso de éxito, o descartarse si ocurre lo contrario. Se trata

de inspirar un sentido de aceptación para que se pierda el miedo entre los trabajadores y no se rehúyan tales innovaciones. Beckhardt y Pritchard hablan de la necesidad de que las empresas se conviertan en auténticas entidades de aprendizaje para poder enfrentarse con herramientas más útiles al cambio, y para que éste funcione mejor las organizaciones deben contar con varios elementos, que pueden resumirse en los siguientes:

- Una idea clara de cómo debe operar la organización.
- Un buen sistema de recompensas.
- Revisiones de desempeño para probar el aprendizaje.
- Sistemas de información que garanticen la retroalimentación sobre el aprendizaje y las acciones aplicadas.
- Programas de capacitación y educación para apoyar las estrategias.
- Estrategias de comunicación que mantengan la necesidad del aprendizaje en la conciencia de todos.
- Objetivos y planificación estratégicos definidos, que incluyan el aprendizaje como algo indispensable para lograrlos.

Scott y Jaffe (1993), en *Cómo dirigir el cambio en las organizaciones,* identifican algunas normas básicas indispensables para el cambio dentro de una cultura corporativa que pueden marcar la diferencia entre lograr o no el ambiente idóneo para la puesta en marcha del cambio planeado. Éstas son:

1. Formular una buena razón para lograr el cambio.
2. Involucrar a las personas en el cambio.
3. Encomendar el proceso a una persona respetada.
4. Formar equipos para el proceso de transición.
5. Dar capacitación sobre nuevos valores y comportamientos.
6. Obtener ayuda de una persona fuera de la organización.
7. Establecer símbolos de cambio.
8. Reconocer y recompensar a las personas.

Como se aprecia, hay puntos en común entre las diferentes propuestas: el involucramiento de las personas y el reconocimiento de las acciones efectivas y de aprendizaje para reforzarlas y continuar exitosamente el proceso.

Pasos para la aplicación de la estrategia de cambio

Los expertos proponen ciertos pasos para instrumentar un plan de cambio. Hay diferentes propuestas sobre cuáles son esos pasos; algunos proponen tres, otros más. Aquí presentaremos algunas que consideramos conveniente conocer.

Robbins (1990) sugiere cinco grandes acciones:

1. Diagnóstico.
2. Análisis.
3. Retroalimentación.
4. Acción.
5. Evaluación.

Rodríguez (1996) presenta un modelo de tres acciones:

1. Diagnóstico.
2. Intervención.
3. Evaluación.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA GESIÓN COMERCIAL



Contenido

INTRODUCCIÓN 1

JUSTIFICACIÓN 1

OBJETIVO GENERAL 2

Objetivos específicos 2

ALCANCE 2

DEFINICIONES 2

FINES DEL PLAN DE CAPACITACION 3

METAS 4

ESTRATEGIAS 4

TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION. 4

Tipos de Capacitación 4

Modalidades de Capacitación 5

Niveles de Capacitación 6

ACCIONES A DESAROLLAR 7

TECNICA DE CAPACITACIÓN 7

RECURSOS 7

EVALUACION 8

MODULO 1. SISTEMA INSTITUCIONAL 8

MODULO 2. IMAGEN INSTITUCIONAL 8

MODULO 3: ORIENTACIÓN COMERCIAL 8

1. Introducción 8

2. Ventajas e Inconvenientes de la Profesión de Comercial 8

3. Misión 8

4. Las 3 Patas del Éxito en Ventas 8

5. La Mentalidad Comercial 8

6. Dinámica Comercial: El Bueno, el Feo y el Malo 8

7. El Método 8

8. Dinámica Final: Role Playing de Ventas 8

MODULO 4: MARKETING ONLINE APLICADO A LA VENTA 8

MODULO 5: EL MÉTODO DISC 9

MODULO 6: PLANIFICACIÓN Y PREVENTA 9
MODULO 7: GESTIÓN DE LA VENTA – TÉCNICAS DE GESTIÓN COMERCIAL 9
MODULO 8: GESTIÓN DE CARTERA Y FIDELIZACIÓN 10
MODULO 9: APLICAIÓN PRÁCTICA DEL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL 10
TECNICA DE CAPACITACIÓN 10
RECURSOS 10
EVALUACION. 11
CRONOGRAMA 11
RECURSOS 11
Recursos humanos: 11
Materiales: 11
INDICADORES 11
Indicadores Para La Evaluación para medir la capacitación: 12
Tabla 3: Indicadores de Evaluación 12
Anexo A: Cronograma 1
Anexo B: Formato de evaluación al personal 1
..... 1
Anexo C: Asistencia de Capacitaciones 2
Anexo D: Formato de evaluación al capacitador 3

CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA VIGENCIA	N° DE SOLICITUD	DESCRIPCIÓN DE LOS CAMBIOS

CONTROL DE APROBACIÓN

REVISÓ		APROBÓ		
	CARGO:		CARGO:	
	FECHA:		FECHA:	
ELABORÓ				

INTRODUCCIÓN

La Capacitación de gestión comercial, es una actividad sistemática, planificada y Permanente, cuyo propósito es promover mecanismos de prevención, es un proceso participativo que involucra a toda la comunidad trabajadora.

El presente programa de capacitación está orientado a contribuir a la gestión estratégica de preparación al personal en general y enfocado principalmente al comercial, a su vez es una herramienta de orientación y acompañamiento ya que es un instrumento importante que contiene las metodologías y estrategias de capacitación, teniendo como resultado trabajadores sensibilizados, para garantizar la calidad en el servicio y el incremento de utilidades para la empresa.

JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de especial importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodiguen diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de organizaciones de nuestro País, ni la motivación, ni el trabajo aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o

cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

OBJETIVO GENERAL

Capacitar a los trabajadores de la empresa Dymedics Ltda para entender y orientar la dinámica de la actividad empresarial dirigida hacia el cliente..

Objetivos específicos

- Propender por el desarrollo de una adecuada cultura comercial y de servicio al cliente.
- Generar cambios de actitud en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.
- Adoptar una metodología profesionalizada en todas las etapas de la gestión comercial de un cliente.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades comerciales.

ALCANCE

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la empresa LA PALMERA AMAZONICA S.A.

DEFINICIONES

Capacitación: Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad. La capacitación en la actualidad representa uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente del recurso humano respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo. Se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.

- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Condiciones de trabajo: Son el conjunto de variables subjetivas y objetivas que definen la realización de una labor concreta y el entorno en que esta se realiza e incluye el análisis de aspectos relacionados como la organización, el ambiente, la tarea, los instrumentos y materiales que pueden determinar o condicionar la situación de salud de las personas.

Inducción: "La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva, entre otros puntos. Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la organización".

"Son las acciones de información, educación y entrenamiento… se deben realizar de acuerdo con medidas de prevención y seguridad. Los trabajadores deberán conocer las medidas de control de acuerdo con cada riesgo detectado en cada área".

Plan de capacitación: Es una estrategia indispensable para alcanzar los objetivos de la salud ocupacional, ya que habilita a los trabajadores para realizar elecciones acertadas en pro de su salud, a los mandos medios para facilitar los procesos preventivos y a las directivas para apoyar la ejecución de los mismos. La programación, por lo tanto, debe cobijar todos los niveles de la empresa para asegurar que las actividades se realicen coordinadamente. Se trata de permitir que las personas reconozcan las creencias, actitudes, opiniones y hábitos que influyen en la adopción de estilos de vida sanos, alentando a las personas a ejercer el control sobre su propia salud y a participar en la identificación de problemas y mejoramiento de las condiciones de trabajo.

FINES DEL PLAN DE CAPACITACION

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa par**a** su participaci6n en programas de capacitación.

METAS

- Capacitar al 100% de los trabajadores que se refieren en el alcance de este programa.
- Cumplir con el 90% de las actividades establecidas, en el cronograma.
- Que las evaluaciones realizadas por capacitación tengan puntajes mayores a cuatro.
- Cumplir con lo establecido en el presupuesto.

ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son:

- Presentación y análisis de casos reales y clínicas de venta.
- Realizar talleres didácticos.
- Metodología de exposición – diálogo.

TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACION.

Tipos de Capacitación

Capacitación Inductiva: Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas

de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva: Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva: Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normal mente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el Desarrollo de Carrera: Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos. Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación que se tuvieron en cuenta para el desarrollo del proyecto son:

- **Formación:** su objetivo es brindar conocimientos básicos orientados a la promoción y prevención de factores de riesgos dentro de la fábrica.

- **Perfeccionamiento:** Se busca, ampliar y reforzar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de aplicar nuevas técnicas, para la mitigación de los factores de riesgos presentes en la actividad.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación: Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización: Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico – tecnológicos en una determinada actividad**.**

Especialización: Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a un área determinada de actividad.

Perfeccionamiento: Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación: Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

Nivel Básico: Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

Nivel Intermedio: Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

Nivel Avanzado: Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

Para el diseño del programa de capacitación se manejó el Nivel Básico que: Se orienta a los trabajadores expuestos a iniciar y adquirir nuevas técnicas para un adecuado desempeño de su actividad laboral. Su principal objetivo es facilitar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para mejorar las condiciones de trabajo.

ACCIONES A DESAROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

TECNICA DE CAPACITACIÓN

Para el desarrollo de este módulo se utilizara la capacitación inductiva y preventiva para involucrar a los trabajadores en el ámbito institucional. Se empleara la metodología de exposición, dialogo y talleres didácticos.

Se manejaran técnicas que busca integrar de manera fácil y animada el conocimiento y presentación del grupo, con lo que nos permite crear un ambiente fraterno dentro del grupo de trabajadores con las siguientes técnicas:

Cartelera Colectiva: Permite tener a la vista y dejar escritas las ideas, opiniones o acuerdos de un grupo, en forma de resumida y ordenada; esta técnica permite que todo lo que se discutió a lo largo de una sesión educativa quede por escrito y los participantes puedan retomar las ideas, reflexiones, acuerdos o conclusiones.

Charla Educativa: Con la que se desarrolla un tema en forma continuo y ordenado, se caracteriza por la participación del grupo e interacción con el facilitador.

Taller: Busca la reflexión y acción, que permite análisis de la situación y problemas reales, con el fin de desarrollar alternativas de solución a estos.

RECURSOS

Para realizar la capacitación a los trabajadores se requieren los siguientes equipos y elementos, así:

- Computador
- Video vean
- Tablero

- Cartulina
- Marcadores.

Las capacitaciones se llevaran a cabo en las instalaciones de la empresa (según la dinámica y necesidades del proyecto).

EVALUACION

Los asistentes a las capacitaciones del presente programa se evaluaran al final de la capacitación, con el fin de medir su efectividad con el formato PR-FEC-F-01 y control asistencia formato PR-CAC-F-01.

MODULO 1. SISTEMA INSTITUCIONAL
Temas:

1. Planeamiento Estratégico
2. Administración y organización
3. Cultura Organizacional
4. Gestión del Cambio

MODULO 2. IMAGEN INSTITUCIONAL
Temas:

1. Relaciones Humanas
2. Relaciones Públicas
3. Administración por Valores
4. Mejoramiento Del Clima Laboral

MODULO 3: ORIENTACIÓN COMERCIAL
Temas:

1. Introducción
2. Ventajas e Inconvenientes de la Profesión de Comercial
3. Misión
4. Las 3 Patas del Éxito en Ventas
5. La Mentalidad Comercial
6. Dinámica Comercial: El Bueno, el Feo y el Malo
7. El Método
8. Dinámica Final: Role Playing de Ventas

MODULO 4: MARKETING ONLINE APLICADO A LA VENTA
Temas:

1. La importancia del marketing online
2. Marketing personal
3. Uso de redes sociales en la gestión comercial
4. La gestión comercial de los canales online
5. Taller practico

MODULO 5: EL MÉTODO DISC

Temas:

1. La Comunicación como Herramienta de Influencia:
2. El modelo DISC
3. La Comunicación en la Negociación (I):
4. La Comunicación en la Negociación (II). Adaptación
5. Taller practico

MODULO 6: PLANIFICACIÓN Y PREVENTA

Temas:

1. Análisis del Producto
2. Análisis del Mercado
3. El Cliente Potencial
4. Preparación de zona y actividad comercial
5. Herramientas de gestión
6. Preparación de Ofertas Técnico-Comerciales
7. Presentaciones Eficaces
8. Taller practico

MODULO 7: GESTIÓN DE LA VENTA – TÉCNICAS DE GESTIÓN COMERCIAL

Temas:

1. Análisis de la Situación Inicial
2. El Vendedor Profesional
3. La Visión del Cliente y del Vendedor
4. Orientación a Resultados
5. Improvisación Cero
6. Aspectos Bloqueantes de la Venta
7. La Fórmula de la Venta
8. Necesidades Básicas
9. El Concepto Venta
10. Conectar con Cliente: PNL (Programación neuro-lingüística)
11. Gestión telefónica y en redes sociales de los contactos potenciales
12. Fases de la venta: de las técnicas de negociación al sentido común
13. Seguimiento de la actividad comercial

MODULO 8: GESTIÓN DE CARTERA Y FIDELIZACIÓN
Temas:

1. Comunicación y Recepción del Contrato
2. Implantación y Entrega del Producto o Servicio
3. La Facturación
4. Seguimiento de la Cartera
5. Promoción y Oferta de Nuevos Servicios

MODULO 9: APLICAIÓN PRÁCTICA DEL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL
Temas:

1. Ejercicio práctico de gestión comercial
2. Aplicación comercial: desarrollo del ejercicio

TECNICA DE CAPACITACIÓN

Para llevar a cabo el desarrollo de los temas se usara la capacitación preventiva, con el objetivo de brindar los conceptos necesarios de la gestión comercial, se empleara la metodología de exposición, presentación de casos reales y clínicas de venta. Se emplearan técnicas de análisis general como:

- **Sociodrama:** Consiste en la representación de un hecho o situación donde se muestran problemas o situaciones parecidas a la vida real.

- **Phillips 6-6:** Consiste en poner en común el conjunto de ideas y conocimientos que cada uno de los participantes tiene sobre el tema. Luego se debe llegar colectivamente a síntesis o acuerdos comunes.

- **Estudio de Caso:** Permite llegar a conclusiones o a formular alternativas sobre una situación o problema real que conocen o con la que se identifican los participantes.

RECURSOS

Para realizar la capacitación a los trabajadores se requieren los siguientes equipos y elementos, así:

Computador, video vean, tablero,

Hojas, cartulina y marcadores. Las capacitaciones se llevaran a cabo en el salón comunal del barrio (según la dinámica y necesidades del proyecto).

EVALUACION.

Los asistentes a las capacitaciones del presente programa se evaluaran al final de la capacitación, con el fin de medir su efectividad.

CRONOGRAMA

Se registran todos los temas a tratar por módulos, con sus respectivas fechas en las cuales se propone desarrollar los temas. Este cronograma se puede repetir en el siguiente año como campaña para retroalimentación de la temática. (Ver **anexo A** Cronograma de Capacitación).

RECURSOS

Recursos humanos:
Este se conformara por un grupo de personas, con experiencia en la materia. Las capacitaciones pueden ser dictadas por el personal interno de la empresa o por agentes externos.

Materiales:
Documentos técnico – educativo: Guías, folletos y fotocopias con temas concernientes a los temas.

INDICADORES

INDICADOR	FORMULA	META
% de efectividad de costos	**((CE-CR)/CE)*100** **CE:** Costo estimado total de la actividad de capacitación. **CR:** costo real de la actividad de capacitación.	Inferior a **-5%**, que corresponde a un exceso del **5%** del costo presupuestado.

Efectividad del aprendizaje en nota	**((NF-NI)/NI)*100** **NF:** Nota final o sumativa. **NI:** Nota inicial o diagnóstica.	Superior al **70%**. Es decir que el total de la población evaluada, el **70 %** tendrá nota superior a cuatro
% cobertura de capacitación atendidas	N° de Capacitaciones ejecutadas **/** N° de capacitaciones programadas **x 100**	Se espera una cobertura del **85%**
% de trabajadores que reciben capacitación	No de trabajadores capacitados **/** No total de trabajadores **x 100**	Se espera una cobertura del **100%**

Indicadores Para La Evaluación para medir la capacitación:

En general se pueden tomar cuatro criterios para evaluar la capacitación, los que implican diferentes medidas:

Tabla 3: Indicadores de Evaluación

CRITERIO	INDICADOR	PORCENTAJE
Reacciones	• ¿Alcanzó sus metas de aprendizaje con este programa? ¿Qué sugeriría para mejorar el programa? ¿Piensa que la institución debe seguir ofreciéndolo? Expositor, materiales, horario, lugar, entre otros.	10%
Aprendizajes	• Evaluaciones de salida: dominio de contenidos Pre y post test	40%

Comportamiento	• Nivel de desempeño. La aplicación efectiva de la competencia aprendida según requerimientos del puesto. Enfocarse en los principios generales, establecer un clima para la transferencia (reforzar) y proporcionar a los empleados estrategias para transferir (apoyar).	10%
Resultados	• Alcanzar los resultados proyectados. Aumento de la productividad. Menos quejas de los empleados y usuarios. Mejores índices del desempeño. Reducción de costos y desperdicio.	40%
TOTAL PORCENTAJE DE EVALUACIÓN		**100%**

PROCESO GENERAL DE GESTIÓN COMERCIAL			
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA GESIÓN COMERCIAL	CODIGO: DM-CGC-M-01	VERSION 01	DY MEDICS LTDA Distribución y Mantenimiento de Equipos Médicos

Anexo A: Cronograma

PROGRAMADOR ANUAL DE CAPACITACIÓN

2018		enero				febrero				marzo				abril				mayo				junio				julio				agosto				septiembre				octubre				noviembre				diciembre			
		semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4
MODULO 1. SISTEMA INSTITUCIONAL	1. Planeamiento Estratégico																																														
	2. Administración y organización																																															
	3. Cultura Organizacional																																														
	4. Gestión del Cambio																																														
MODULO 2. IMAGEN INSTITUCIONAL	1. Relaciones Humanas																																														
	2. Relaciones Públicas																																														
	3. Administración por Valores																																														
	4. Mejoramiento Del Clima Laboral																																														
MODULO 3: ORIENTACIÓN COMERCIAL	1. Introducción																																														
	2. Ventajas e Inconvenientes de la Profesión de Comercial																																														
	3. Misión																																														
	4. Las 3 Patas del Éxito en Ventas																																														
	5. La Mentalidad Comercial																																														
	6. Dinámica Comercial: El Bueno, el Feo y el Malo																																														
	7. El Método																																														
	8. Dinámica Final: Role Playing de Ventas																																														
MODULO 4: MARKETING ONLINE APLICADO A LA VENTA	1. La importancia del marketing online																																														
	2. Marketing personal																																														
	3. Uso de redes sociales en la gestión comercial																																														
	4. La gestión comercial de los canales online																																														
	5. Taller practico																																														
MODULO 5: EL MÉTODO DISC	1. La Comunicación como Herramienta de Influencia:																																														
	2. El modelo DISC																																														
	3. La Comunicación en la Negociación (I):																																														
	4. La Comunicación en la Negociación (II). Adaptación																																														
	5. Taller practico																																														
MODULO 6: PLANIFICACIÓN Y PREVENTA	1. Análisis del Producto																																														
	2. Análisis del Mercado																																														
	3. El Cliente Potencial																																														
	4. Preparación de zona y actividad comercial																																														
	5. Herramientas de gestión																																														
	6. Preparación de Ofertas Técnico-Comerciales																																														
	7. Presentaciones Eficaces																																														
	8. Taller practico																																														
MODULO 7: GESTIÓN DE LA VENTA – TÉCNICAS DE GESTIÓN COMERCIAL	1. Análisis de la Situación Inicial																																														
	2. El Vendedor Profesional																																														
	3. La Visión del Cliente y del Vendedor																																														
	4. Orientación a Resultados																																														
	5. Improvisación Cero																																														
	6. Aspectos Bloqueantes de la Venta																																														
	7. La Fórmula de la Venta																																														
	8. Necesidades Básicas																																														
	9. El Concepto Venta																																														
	10. Conectar con Cliente: PNL (Programación neuro-lingüística)																																														
	11. Gestión telefónica y en redes sociales de los contactos potenciales																																														
	12. Fases de la venta: de las técnicas de negociación al sentido común																																														
	13. Seguimiento de la actividad comercial																																														
MODULO 8: GESTIÓN DE CARTERA Y FIDELIZACIÓN	1. Comunicación y Recepción del Contrato																																														
	2. Implantación y Entrega del Producto o Servicio																																														
	3. La Facturación																																														
	4. Seguimiento de la Cartera																																														
	5. Promoción y Oferta de Nuevos Servicios																																														
MODULO 9: APLICAIÓN PRÁCTICA DEL MODELO DE GESTIÓN	1. Ejercicio práctico de gestión comercial																																														
	2. Aplicación comercial: desarrollo del ejercicio																																														

PROCESO GENERAL DE GESTIÓN COMERCIAL			
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA GESIÓN COMERCIAL	CODIGO: DM-CGC-M-01	VERSION 01	DY MEDICS LTDA Distribución y Mantenimiento de Equipos Médicos

Anexo B: Formato de evaluación al personal

EVALUACIÓN AL PERSONAL			
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	CODIGO: PR-FEC-F-02	VERSION: 01	DY MEDICS LTDA Distribución y Mantenimiento de Equipos Médicos

PROCESO		TEMAS A EVALUAR
NOMBRE		1.
FECHA		2.
CARGO		3.

PREGUNTAS		
RESPUESTAS		
Firma del evaluado		
CALIFICACION		
	5 EXCELENTE	
	4 MUY BUENO	
	3 BUENO	
	2 REGULAR	
	1 MALO	
Firma del evaluador		

Fuente: Elaboración Propia

PROCESO GENERAL DE GESTIÓN COMERCIAL			
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA GESIÓN COMERCIAL	CODIGO: DM-CGC-M-01	VERSION 01	DY MEDICS LTDA Distribución y Mantenimiento de Equipos Médicos

Anexo C: Asistencia de Capacitaciones

REGISTRO DE ASISTENTES A CAPACITACIÓN			
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	CODIGO: PR-CAC-F-01	VERSION: 01	DY MEDICS LTDA Distribución y Mantenimiento de Equipos Médicos

CIUDAD	
CAPACITADOR	
PROPIETARIO	

TEMA DE CAPACITACIÓN

N°	NOMBRE Y APELLIDO	IDENTIFICACIÓN	CARGO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

FIRMA CAPACITADOR	FIRMA ADMINISTRADOR

Fuente: Elaboración Propia

PROCESO GENERAL DE GESTIÓN COMERCIAL			
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA GESIÓN COMERCIAL	CODIGO: DM-CGC-M-01	VERSION 01	DY MEDICS LTDA Distribución y Mantenimiento de Equipos Médicos

Anexo D: Formato de evaluación al capacitador

EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN			
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	CODIGO: PR-FEC-F-01	VERSION: 01	DY MEDICS LTDA Distribución y Mantenimiento de Equipos Médicos

Para responder marque con una X en el cuadro frente a cada pregunta según sea su criterio:

Si su respuesta es deficiente marque	1
Si su respuesta es regular marque	2
Si su respuesta es aceptable marque	3
Si su respuesta es buena marque	4
Si su repuesta es excelente marque	5

PREGUNTA	1	2	3	4	5	OBSERVACION
La duración de la actividad fue						
La metodología y actividad realizada para desarrollar el contenido fue						
Los contenidos de laLos contenidos de la capacitación respondieron a sus expectativas						
El manejo de los contenidos por parte del capacitador fue						
La utilización de las ayudas facilitaron la comprensión de manera						
TOTAL						

SUGERENCIAS:

Fuente: Elaboración Propia