

---

# CAPACITACION Y DESARROLLO

CARLOS LONDOÑO CH.

## 1. INTRODUCCION

El proyecto colombiano de inserción en el contexto del mundo desarrollado, representa un esfuerzo de afectación de múltiples variables, cada una de las cuales asume un papel significativo en la obtención de la meta trazada.

Entre los elementos a considerar sobresale la necesidad de interpretar las implicaciones de la nueva estructura económica mundial, con el propósito de diseñar estrategias que viabilicen el ingreso del país al juego de la integración y de las alianzas, alternativas irremplazables si se aspira a prevenir las desastrosas consecuencias de una postura aislacionista.

La perspectiva geopolítica demanda prestar atención a las posibilidades emergentes de las nuevas relaciones de poder, asimilando las ventajas y posibilidades que se derivan de la ubicación en la Cuenca del Pacífico y del nuevo poder político, económico y comercial del continente europeo recientemente integrado; todo ello complementado con un compromiso nacional en un programa de adecuación tecnológica que combine lo mejor de nuestras limitadas posibilidades con las oportunidades disponibles en el entorno mundial.

La intención de este ensayo es señalar la trascendencia de la capacitación en el diseño de las

estrategias que fundamentan nuestra aproximación a las metas del desarrollo. Se demostrará su inmenso potencial para generar la infraestructura científica y tecnológica que el país necesita en su propósito de enfrentar con éxito los retos impuestos por los nuevos desafíos.

### 1.1 Las Nuevas Condiciones del Mercado y sus Implicaciones

En su interés por obtener los beneficios de las ventajas competitivas y brindar atención inmediata a los requerimientos de cada cliente particular, la empresa moderna tiende a: 1-Expandir sus territorios tradicionales luchando por un posicionamiento a escala mundial; 2- Operar bajo las implicaciones de un proceso de fabricación de componentes geográficamente dispersos, y 3-Fundamentar su competencia con base en precios, pero ejerciendo un control estricto sobre la calidad y el servicio, requisitos sin los cuales es imposible mantenerse en el mercado. Estas y otras características tan especiales son las que en conjunto, identifican la denominada era de la globalización.

La singularidad de la época moderna se aprecia igualmente al observar la creciente disminución del

---

CARLOS LONDOÑO CH. Profesor del Departamento de Administración la Universidad EAFIT.

---

valor competitivo de múltiples desarrollos tecnológicos, consecuencia de su fácil acceso por parte de los competidores; en consecuencia entran a asumir liderazgo otras variables de éxito, como son: Facilidad de uso, entrega oportuna, servicio posventa y calidad de producto.

Este estado de cosas plantea nuevas demandas para la organización moderna, entre las cuales debe resaltarse la necesidad de:

1. Comprometerse con un esfuerzo permanente de innovación y rediseño de productos equiparados a volúmenes de producción y disminución en los costos que permitan precios redituables.
2. Diseñar sistemas de información para detectar convenientemente las oportunidades que surgen del entorno.
3. Rediseñar sus estructuras según las modernas normas de facilidad, simpleza y flexibilidad operativa.
4. Responder creativamente a las nuevas exigencias en la conducción del núcleo humano de la empresa.

Esta última exige comentario especial. En presencia de los modernos diseños organizacionales, es conveniente diferenciar los patrones directivos apropiados para la empresa tradicional, de los requeridos para la conducción de las estructuras flexibilizadas. El reto es modificar las concepciones habituales aceptando propuestas coherentes con los nuevos ordenamientos

## 1.2 Los Modernos Diseños Organizacionales

En su célebre texto, "el diseño de las Organizaciones" Henry Mintzberg <sup>(1)</sup> relata, en cierta forma, la evolución de las estructuras organizacionales según los desarrollos alcanzados al momento de presentar los resultados de su investigación.

Empieza caracterizando la estructura elemental, sencilla y **Simple**, apropiada para la empresa pequeña y familiar, resaltando la facilidad para

---

(1) Mintzber, Henry. "La estructuración de las organizaciones". Buenos Aires: Ed. Ariel. 1984. Cap. 1.

ajustarse al cambio e innovar como una de las características que mejor la adornan. Por naturaleza, es un diseño no burocrático y apto para maniobrar con personal poco especializado en virtud de su elementariedad.

Un segundo modelo estructural es el **Burocrático**, en sus dos versiones: mecánico y profesional, que identifica un diseño altamente formalizado, en el cual la estricta división del trabajo, simplificación, rutina y mecanización de los procesos operativos son características prevalentes.

En este tipo de organización se posibilita el empleo de personal con bajo grado profesional y técnico, al desempeñar tareas de contenido reducido y actuar con un diseño procedimental altamente estandarizado.

Gran variedad de importantes organizaciones -sector salud, por ejemplo- corresponden a este modelo, no obstante el alto nivel educativo de sus miembros, al ser precisamente la formalización de los procesos formativos los que responden por la regularidad de conductas requeridas en el ejercicio de las tareas.

Un tercer modelo, el **Divisional**, propio de la empresa grande, inclusive la transnacional de los años 60-70', mantiene la esencia burocrática, siéndole pertinente el comentario previo.

A comienzos de la década de los 80 se posiciona una nueva estructura: la **Flexible**, determinada por su limitado tamaño, causa y consecuencia de su elasticidad. Son estructuras concebidas para garantizar respuestas ágiles y oportunas a las mutaciones del entorno, especialmente a los cambios tecnológicos capaces de obsoletizar fácilmente productos de reciente concepción y posicionamiento en el mercado. Estos diseños se estructuran buscando un ajuste oportuno a los desafíos de innovación y creatividad, estrategias competitivas insustituibles para atender a los modernos retos del moderno entorno empresarial.

Particularidad significativa de este tipo de estructura, también denominada "adhocrática", es el alto grado de especialización de sus miembros aunado a su gran capacidad para unificar esfuerzos en forma inteligente y creativa.

Es evidente el ajuste entre esta modalidad estructural y el entorno en el cual se desarrolla.

---

Corresponde a las circunstancias de los años 90 caracterizados, entre otros, por:

1. Sus altos índices de innovación tecnológica.
2. El acentuado cambio en las necesidades del cliente.
3. La mejor preparación y mayor capacitación del activo humano.
4. Un equipo de colaboradores con elevada conciencia de sus derechos laborales.
5. El surgimiento de un compromiso comunitario con la preservación del medio ambiente.

Para responder a tales peculiaridades, el modelo flexible impone novedosas demandas al talento del personal entre las cuales vale mencionar la capacidad para: a) compartir y trabajar en equipo; b) procesar e interpretar elevados volúmenes de información; c) perseverar en el monitoreo del entorno y d) mantener un esfuerzo firme de capacitación si se aspira a sobrevivir en este nuevo escenario institucional.

## **2. LA CAPACITACION Y LA ORGANIZACION MODERNA**

Este nuevo patrón organizacional, al cual se hará referencia como adhocrático, flexible, horizontal, o descentralizado, es propio de organizaciones en las cuales se diluyen las tradicionales ventajas de la estandarización de las tareas. Operar con personas y departamentos rotulados bajo las clásicas denominaciones de producción, mercadeo o finanzas, respondió a la necesidad del momento. Pero la coyuntura actual preconiza la necesidad de otra clase de especialista cuya fortaleza reside en la capacidad para el diálogo interdisciplinario, con formación en diversas áreas del conocimiento y habilidad para la aportación creativa.

En consecuencia, se impone la necesidad de disponer de personas sensibilizadas para abordar la conducción de la empresa según postulados del enfoque sistémico cuya esencia práctica implica poseer aptitud para replicar en nuestro medio las claves del éxito alcanzado por los Japoneses en la conducción de sus asuntos comerciales.

Sin discutir los rasgos de la expresión cultural como el elemento clave para explicar el milagro

Japonés, es posible identificar particularidades a las cuales debe acercarse occidente con espíritu de aprendizaje; entre otras, resáltense las siguientes:

1. Obligación forzosa de asimilarse, desde muy temprana edad, al proceso educativo formal.
2. A diferencia de el proyecto occidental, (caracterizado por su énfasis en la transmisión de conocimientos), en el Japón se privilegia al desarrollo de actitudes tan humanas y especiales como son: respeto, confianza y cooperación con los demás; acatamiento a la autoridad; dignificación del trabajo como instrumento para el crecimiento personal y social; respeto por la ejecución integral de las responsabilidades; preservación de la tradición familiar como valor social por excelencia.

El estado proyecta, coordina y vigila el proceso educativo de todos los ciudadanos estimulando, en quienes así lo desean, los mayores logros formativos, y abriendo las fronteras del país para que cada vez mas y mas japoneses se desplacen a otros lugares con propósito de adelantar sus aspiraciones de formación profesional. En el mundo desarrollado son pocas las instituciones de educación superior que no han contado entre sus participantes, con profesionales provenientes del Japón y sus áreas de influencia.

Cumplidos los requerimientos mínimos de formación, la persona normalmente se incorpora al conglomerado humano de la empresa. Pero pocas veces a desempeñar cargo importante de gestión. El proceso de adaptación organizacional le exige empezar ejerciendo actividades simples para ir ascendiendo, previa rotación por diferentes posiciones, buscando disponer de suficiente formación e información cuando la compañía lo asigne al cumplimiento de mayores responsabilidades.

Al ejercer sus tareas, la persona permanece participando activamente en labores de equipo; sugiere, pero no como mera individualidad, sino como integrante de un grupo altamente cohesionado y con base en el cual efectúa tareas de planificación y solución de problemas; produce, como miembro de una célula con suficiente responsabilidad delegada en todos y cada uno de sus componentes.

Sería interminable el detalle del modelo de gestión japonés. Al no ser esa la intención de esta

---

presentación, se menciona sólo para alertar al lector sobre la presencia del proceso educativo en todas y cada una de las fases descritas. Consciente de las limitaciones del modelo jerárquico tradicional, los japoneses no sólo interpretaron cuidadosamente las necesidades del entorno, sino que diagnosticaron la **IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION** en su proyecto de desarrollo.

La experiencia japonesa lo evidencia: en presencia de los modernos retos, una excelente estrategia para lograr competitividad emerge de las posibilidades de la capacitación. ¿Será esa una tabla de salvación para la empresa latinoamericana? Pensamos que sí. En la tarea de mejorar los estandars de desempeño individual y organizacional, las empresas enfrentan necesidades de personal cada vez más calificado; la capacitación es el instrumento obvio para alcanzarlo.

## 2.1 Capacitación e Información

En múltiples actividades académicas ligadas al tema de la capacitación se escucha con relativa frecuencia una afirmación, que por común, no deja de causar impacto en razón de sus consecuencias sobre la organización: un egresado de una institución educativa superior debe reciclar sus conocimientos después de un período de 4 ó 5 años luego de haber culminado sus estudios, por ser un espacio de tiempo en el cual se ha revisado, discutido e innovado el saber disponible, volviendo obsoleto aquél con que la universidad lo dotó originalmente.

Esos nuevos conocimientos surgen, fundamentalmente, de los centros de investigación; de las aulas universitarias; de los laboratorios; de las experiencias pertinentes y de muchas otras fuentes del saber. Y si pensamos que un centro de investigación ya es lugar común en todo tipo de organización en cualquier lugar del mundo, es decir, que en la época moderna se investiga en todo sitio y lugar, es fácil entender el porqué de la tan rápida obsolescencia de los conocimientos recibidos en las aulas.

Una característica de estos nuevos conocimientos es su rápida difusión; se cuentan por miles las revistas y publicaciones encargadas de consignar los avances de la especialidad; son incalculables los espacios en la televisión, periódicos, radio, y otros destinados a cumplir con propósitos de divulgación; todos los días se edita nueva bibliografía.

En este orden de ideas se afirma que, si las condiciones lo permitieran, una sola persona sería incapaz de leer, en toda su existencia, todo lo escrito en un solo día de su vida.

El enorme avance de los medios de comunicación responde al avance en el desarrollo de los conocimientos. Vía información, cualquier científico o interesado en el tema puede intercambiar con distantes colegas a través, por ejemplo, de las redes.

Son inconmensurables las posibilidades de acceso a todo tipo de base de datos; los sistemas de comunicación por satélite mantienen información sobre los eventos acaecidos en cualquier lugar del mundo; la comunicación telefónica tradicional resiente su desvanecimiento en presencia de los modernos sistemas celulares. Innecesario insistir entonces en las bondades de la capacitación para sobrevivir en un torno absolutamente informatizado. Lo que si justifica recalcar son las oportunidades que la capacitación, (formal o informal; especializada o generalizada) ofrece a la empresa.

---

**La experiencia japonesa lo evidencia: en presencia de los modernos retos, una excelente estrategia para lograr competitividad emerge de las posibilidades de la capacitación. ¿Será esa una tabla de salvación para la empresa latinoamericana? Pensamos que sí.**

---

A la luz de las nuevas realidades, se impone el compromiso de mantener "convenientemente", por no decir "estratégicamente" informado al personal en aquellas variables de su trabajo, vitales para la operación del negocio. La pregunta por responder es: ¿cuál es la acción organizacional que en forma sistemática y permanente permite a la compañía mantener los niveles de actualización e información con los cuales su personal pueda dar respuesta oportuna y eficiente a los desafíos del entorno? La respuesta es una y única: **LA CAPACITACION**.

Alguien podría afirmar: "el planteamiento hasta aquí expuesto parece suponer la existencia de

estructuras flexibles, dotadas con personal altamente calificado. Sin embargo, nada más alejado de la realidad empresarial de países en vía de desarrollo en los cuales predominan estructuras piramidales con cargos desempeñados por personas con mínimos niveles educativos". ¿Invalida este argumento la apreciación expuesta respecto a la importancia de la capacitación? Es discutible. Por lo contrario, creemos que la refuerza. Porque solo la educación, y en particular la capacitación, permitirán conformar la infraestructura humana para fundamentar el despeque de los procesos de desarrollo anhelados. En tanto la inversión en capacitación no corresponda a los presupuestos y calidad indicados, más largo será el camino que deben recorrer los países para adquirir el status de desarrollados.

**A la luz de las nuevas realidades, se impone el compromiso de mantener "convenientemente", por no decir "estratégicamente" informado al personal en aquellas variables de su trabajo, vitales para la operación del negocio.**

### 3. EL COLABORADOR Y LA CAPACITACION

Para mantenerse competitivas, las empresas deben acudir cada vez más a los programas de capacitación. Como se expresó previamente, la capacitación prepara la estructura de conocimientos, habilidades y valores que da vía libre al desarrollo. El aspecto clave por identificar es: y en particular, ¿Cuál es el efecto de la capacitación sobre el hombre como componente del medio organizacional?

El hecho de preparar al individuo para un desempeño mejorado debería constituirse en la primera respuesta; otra, la resaltaría como fuente de mayor compromiso con la misma (tarea) al permitir afrontarla con nuevos argumentos que superan la simple versión instrumental. Pero, y quizás de mayor trascendencia, es reconocer su incidencia en la escala motivacional del trabajador en cuanto lo prepara para enfrentar nuevos desafíos al permitirle adquirir conciencia de su potencial de desarrollo.

La capacitación estimula la que, en conceptos de ilustres tratadistas (liderados por Maslow), se

constituye en expresión máxima de la necesidad humana: la **autorealización**, necesidad gestora del **autodesarrollo**, conceptos complementarios si se analizan desde la perspectiva motivacional.

Como potencial, el hombre posee capacidad de crecimiento y evolución. En la versión histórica tradicional, la administración explica buena parte de los conflictos individuales, organizacionales y aún sociales, como consecuencia de los sentimientos de "cosificación", y "minimización" derivados de los supuestos primarios respecto a naturaleza humana y el deber ser de la acción gerencial consecuente (la administración clásica).

Por fortuna, la investigación mostró rápidamente una faceta completamente diferente del individuo, resaltando su naturaleza proactiva, complacencia con el cambio y deseo de apropiarse nuevos retos.

En función de la cualidad proactiva, el hombre vuelve realidad sus aspiraciones forzando los resultados, actitud contraria a la de comportarse como un simple espectador pasivo en la sucesión espontánea de los eventos. En este sentido, el concepto de desarrollo se asimila al de calidad de vida, al incluir ésta, dentro de sus variables, la potenciación de las capacidades individuales a la par de la satisfacción con el desempeño de la tarea. Expresado en otros términos, es un desarrollo manifiesto en la íntima satisfacción de canalizar toda la potencialidad al servicio de los intereses propios, concepto al cual se refiere Abraham Maslow <sup>(2)</sup> como la máxima expresión de la necesidad motivacional: la autorrealización.

Pero el ejercicio de la capacidad proactiva no sólo compromete al hombre con el hacer (hacer cosas); requiere igualmente del saber, es decir, disponer de los conocimientos propios de su área de interés vocacional, aspecto en el cual juega papel importante la necesidad de mantenerse informado sobre el estado del arte. Previamente se señaló como una de las estrategias valiosas para alcanzar y mantener los niveles necesarios de información la constituye el compartir, intercambiar, dialogar y discutir con aquellos que disponen de mejor información o muestran intereses similares. La capacitación es fuente natural de acceso a tal información.

(2) Maslow, Abraham. *Motivation & Personality*. New York: Harper & Row Publishers, 1974, pp. 146.

---

#### 4. LA CAPACITACION EN EL CONTEXTO EDUCATIVO

Buscando aclarar su esencia, es necesario interpretar la naturaleza educativa de la capacitación, lo cual significa analizarla como un esfuerzo continuo y sistemático orientado a procurar el desarrollo humano integral.

La educación busca estimular el desarrollo del potencial humano buscando la conformación de un grupo intrínsecamente valioso en sí mismo y por su capacidad de aporte al mejorarse social.

Sin embargo, como expresión del proceso educativo, la capacitación no responde a los requerimientos de la educación formal, entendida ésta como la formación estructurada por niveles ajustados a las etapas del desarrollo físico y psicológico de la persona, ni responde a un modelo de enseñanza tradicional en la cual el aprendiz adopta una conducta pasiva, en contraste con la posición activa del docente. En el marco general de los objetivos del proceso educativo, la capacitación tiene finalidades muy concretas que empiezan por identificar la situación especial y condiciones particulares de cada sujeto, objeto del proceso.

Concretando las ideas anteriores en nuestro propósito de reconocer la naturaleza de la capacitación, es conveniente caracterizarla como:

1. Proceso educativo dirigido a los adultos integrantes de una organización que no responde a un modelo o estructura predeterminada.
2. Descansa en intensa interacción docente-alumno y supone una permanente aplicación de lo asimilado a la situación laboral de la persona.
3. Como proceso educativo, la capacitación consulta las condiciones particulares de la persona objeto de la formación: edad, experiencia, conocimientos previos, cargo que desempeña, plan organizacional y personal de carrera, políticas de desarrollo de personal, entre otras.
4. Por sus características, la capacitación exige de requisitos muy especiales en el docente, tanto en intensidad de conocimientos como en habilidades para interpretar la posición particular del estudiante y responder con las estrategias de aprendizaje indicadas.

Por animar una postura pasiva de la persona, la capacitación cuestiona las bondades de la enseñanza magistral, en virtud de las distorsiones en la comprensión de los contenidos transmitidos, explicable por factores de percepción, ruido, ambiente, canal y otras que en conjunto hacen que lo aprendido difiera radicalmente de lo transmitido. En la intención de evitar estas consecuencias, el capacitador diversifica las modalidades de enseñanza animando el empleo de ejercicios, casos, simulaciones, material audiovisual, aplicaciones prácticas y técnicas diferenciadas (discusión, confrontaciones, panels, trabajo en grupo, mesas redondas, etc.) para certificar la efectividad del proceso de aprendizaje.

Una consecuencia relevante de lo anterior es la integración total, no parcial, del individuo en el proceso. Adicional a la memoria, actúa la sensibilidad total (intelectual, motriz, afectiva) de la persona en una actividad que, por definición, supone involucramiento pleno de las facultades humanas en su conjunto.

---

**¿Cuál es la acción organizacional que en forma sistemática y permanente permite a la compañía mantener los niveles de actualización e información con los cuales su personal pueda dar respuesta oportuna y eficiente a los desafíos del entorno? La respuesta es una y única: LA CAPACITACION.**

---

#### 5. CAPACITACION, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL

Con valiosos argumentos, la moderna literatura gerencial cuestiona el término "recurso" en su connotación humana, al reconocer en la persona facetas especiales que la convierten en un componente organizacional único. Así, es exclusivamente humana la facultad para aprender y desarrollar habilidades orientadas hacia el mejoramiento de la interacción social. Si se propone, la persona aprende a escuchar; a desarrollar empatía; a superar constructivamente los conflictos propios de toda relación social. Y adicional a la posesión de la capacidad de aprendizaje, el individuo puede

---

“re-crear” sus habilidades; en presencia de un entorno adecuado, el individuo las manifiesta en nuevas formas convenientes a los propósitos individuales y organizacionales

El hombre aprende y crea por poseer un talento que debidamente estimulado se traduce en mejoramiento a todo nivel. Por esa razón la tendencia a denominar como “talento humano” o “desarrollo humano” las áreas vinculadas con la gestión de personal.

La experiencia señala cómo en la práctica se tiende a privilegiar el nombre de “desarrollo humano” denominación realmente acertada al sugerir no sólo la existencia del potencial, sino la tarea de “potenciarlo”- animarlo para la plenitud de su desarrollo.

Una breve revisión de las funciones tradicionalmente asignadas a las áreas humanas en las empresas permite captar como en el trasfondo de todas y cada una de ellas subsiste la intención del desarrollo. Con la inducción, selección, entrenamiento, capacitación, motivación, etc. el hombre crece en sus posibilidades y proyecta en su entorno nuevas y positivas respuestas cuyas favorables consecuencias se manifiestan no sólo en la organización, sino en todo el ámbito social y familiar del trabajador.

Se entiende, entonces, como el entrenamiento y la capacitación son dos etapas del proceso de desarrollo humano en el ambiente organizacional. Justifica establecer la diferencia entre estos dos conceptos.

El entrenamiento, también llamado adiestramiento, pretende el óptimo ejercicio de las actividades propias del cargo. Enfrenta al nuevo trabajador con el “deber ser” de su desempeño laboral, buscando regularidad, consistencia y eficiencia en los resultados del puesto de trabajo. Su gran énfasis reside en el “cómo realizar la tarea”.

En la literatura tradicional, el concepto de entrenamiento se asimila a cargos de menor nivel o de naturaleza operativa, con perfiles laborales en los cuales predominan tareas rutinarias. Por el contrario, la capacitación afecta, no sólo las destrezas, sino los conocimientos, actitudes y aptitudes del individuo, en función de las cuales el colaborador logra imprimir dimensiones novedosas a sus tareas y se prepara para asumir nuevos

retos al interior o por fuera de su actual campo de acción.

Entendido en esta forma, el entrenamiento se orienta a exponer al individuo ante el “cómo” de su tarea; la capacitación amplía el “qué y porqué” de la misma. Sin embargo, en la práctica no es fácil establecer las distinciones; una de las razones para explicar la tendencia a elaborar teóricamente sobre la capacitación y el entrenamiento como una temática única, o a confundir los significados, llamando, por ejemplo, capacitación al entrenamiento, o viceversa.

## **6. LA CAPACITACION EN EL CONTEXTO ESTRATEGICO**

Para competir, las empresas japonesas generalmente operan con una mezcla de los siguientes enfoques estratégicos: calidad, servicio, atención inmediata al cliente y satisfacción de la necesidad particular, no obstante participar en un mercado global y masivo; por su parte, las norteamericanas están revisando su tendencia a competir con estrategias de costos y mejoramiento de los niveles de eficiencia, asimilando mucho de las claves del éxito japonés; Europa aprendió a descubrir ventajas competitivas si se planea contando con el apoyo del gobierno y gerenciando en grupo como componente de un conglomerado diversificado pero internamente autosuficiente.

No obstante, a pesar de sus enfoques estratégicos diferenciados, en las tres culturas empresariales se respira la necesidad de aprender a competir en un entorno cuya única característica común es el cambio.

La gerencia estratégica se acepta como la alternativa más inmediata para enfrentar el cambio. Como lo indica su nombre, gerencia estratégica es la conducción organizacional fundamentada en el diseño de cursos globales de acción con los cuales la compañía pretende beneficiarse de las oportunidades y superar los obstáculos, optimizando el empleo de sus potencialidades y minimizando el efecto de sus debilidades.

Es realmente infortunada la tendencia de algunos tratadistas a plantear la primera fase de la gerencia estratégica, la planeación estratégica, como un fin en sí mismo y no como una ayuda al desarrollo de la principal habilidad gerencial: la capacidad para pensar en términos estratégicos.

---

En su visión organizacional, significa ver la empresa como unidad total y no como simple suma de sectores, conceptualizándola como una colectividad ubicada en un entorno al cual afecta y del cual recibe su impacto, no siempre predecible, dada su naturaleza sistémica.

En su expresión tecnológica, planeación estratégica es un instrumento con el cual se posibilita una mejor apreciación de la empresa en su doble perspectiva interna- externa; como consecuencia, la gerencia dispone de renovados argumentos para el diseño de cursos de acción -estrategias- óptimamente asimiladas a las realidades del negocio.

Para equilibrar la organización a las cambiantes manifestaciones del entorno es necesario modificar permanentemente los cursos de acción vigentes impregnándolos con el ingrediente de la creatividad. Además, los diseños estratégicos deben corresponder a sendos umbrales de tiempo y cobertura. En el tiempo, se generan estrategias para el corto, mediano y largo plazo; en cobertura, se diseñan estrategias para toda la organización, estrategias funcionales y estrategias operativas.

Para que una organización alcance sus objetivos en el corto y mediano, pero especialmente en el largo plazo, debe:

- Contrastar el actual inventario de personal contra el perfil de los futuros cargos requeridos para la ejecución de los desempeños estratégicos y
- Proceder a la programación de los esfuerzos de capacitación, en función de los cuales el potencial humano de la empresa interiorice los conocimientos, habilidades y actitudes pertinentes.

Visualizada dentro de este enfoque, la capacitación adquiere, por definición, dimensiones estratégicas propias al tornarse en elemento vital con el cual la empresa se prepara para enfrentar el futuro.

## **7. CAPACITACION Y TECNICAS ADMINISTRATIVAS MODERNAS**

Los finales de los años 80 y comienzos de los 90 han visto el surgimiento de la calidad total, el mejoramiento continuo y la reingeniería como opciones para el perfeccionamiento de la tarea gerencial; su novedad los ha convertido en el tema

preferido de la capacitación actual. Basta con observar, por ejemplo, el notable énfasis concedido a los programas de formación en círculos de calidad. Y si el lector ha tenido la experiencia de participar en la presentación de los resultados de trabajo de un círculo constituido por personal de la base, se habrá sorprendido, no sólo por la claridad de la exposición y calidad de los argumentos, sino por la maestría en el empleo de técnicas privilegiadas para el personal de dirección, como las de solución de problemas, manejo de conflictos, negociación y trabajo en equipo, entre otras.

Todo ello es consecuencia de un esfuerzo cuya intención trasciende la meta del desempeño mejorado, dotando al circulista con nuevos enfoques y destrezas que lo convierten en el "primer beneficiario" de la capacitación; porque no sólo acrecienta sus conocimientos, sino que lo mejora como ser social, producto del desarrollo de actitudes positivas y habilidades para la interacción, comprensión, capacidad para trabajar en equipo, y empleo de las herramientas apropiadas a un ejercicio constructivo y amable de sus roles individuales, familiares y sociales.

En ese proceso de desarrollo personal, la empresa asume un papel activo, responsabilizando generalmente a un facilitador de procesos, a un experto y a otras personas interesadas en el problema particular que ocupa la atención del círculo para que presten el apoyo y la asesoría necesaria; en otros términos, para brindar capacitación a los miembros del grupo.

---

**Es realmente infortunada la tendencia de algunos tratadistas a plantear la primera fase de la gerencia estratégica, la planeación estratégica, como un fin en sí mismo y no como una ayuda al desarrollo de la principal habilidad gerencial: la capacidad para pensar en términos estratégicos.**

---

Si la calidad total es una meta por lograrse a través del mejoramiento continuo, sólo un esfuerzo de formación permanente asegura su obtención.



---

¿Será factible engendrar una actitud positiva hacia el mejoramiento permanente sin comprometerse con un constante esfuerzo de sensibilización? o ¿se podrá involucrar la compañía en las sugerencias de la reingeniería sin disponer de un personal provisto de la necesaria conceptualización al respecto, en función de la cual puedan discernir sobre la trascendencia, posibilidades y limitaciones del tema en el caso particular? o ¿podrá el equipo directivo de la compañía diseñar un plan estratégico lúcido, desconociendo las dimensiones conceptuales y técnicas del instrumento?

Para obtener los beneficios de éstas, y cualquier otra técnica moderna de gestión, es requisito indispensable brindar a los interesados con los fundamentos que rigen la aplicación exitosa; ese es un papel que, por definición, corresponde a la función administrativa de la Capacitación.

## RESUMEN

El desarrollo es una meta de la humanidad, a la cual aspiran contribuir las diferentes instituciones que la conforman, incluyendo lógicamente las empresas. En su cometido, éstas deben apropiarse de instrumentos con los cuales generen los procesos internos necesarios. Esta presentación muestra como la capacitación es una alternativa imprescindible en la intención de coronar con éxito la evolución de los procesos de desarrollo a nivel empresarial. Para ello hemos tomado como punto de referencia una discusión sobre la naturaleza de el problema y nos hemos apoyado en la experiencia japonesa como fuente insustituible de validación argumental.