

## **Estrategia para alcanzar la competitividad en las empresas rurales a través de la capacitación y adiestramiento para la productividad**

BERTHA ALICIA ARCE CASTRO<sup>1</sup>

JORGE RAMÍREZ JUÁREZ<sup>2</sup>

### **Resumen**

Mostrar las transformaciones que han tenido lugar en las organizaciones como respuesta a los cambios del entorno, impuestos por la globalización mundial de la economía. Evaluar en qué medida las diversas Teorías organizacionales responden a las exigencias actuales de las empresas familiares rurales y la necesidad de un nuevo enfoque que reconozca los elementos sobre cómo concebir la estrategia que las conduzca hacia la competitividad, asimilar los cambios del entorno y ser capaces de mutar hacia pequeñas y medianas empresas, exitosas, participativas y capacitadas, para apropiarse de los beneficios de los mercados globales.

El sistema integral de capacitación y adiestramiento para la productividad (SICAP) tiene un enfoque sistémico ya que considera a la empresa y sus relaciones con el entorno tanto cercano como lejano, por lo que estructura todos los elementos de la capacitación y adiestramiento para la productividad pueden combinarse en un medio que dará a la empresa ventajas competitivas.

**Palabras clave:** Competitividad, educación, adiestramiento, empresas rurales

### **Abstract**

Display the transformations that have taken place in organizations as a response to the environment, changes imposed by the world globalization of the economy. Assess to what extent the various organizational theory respond to current requirements rural family businesses and the need for a new approach that recognizes the elements on how to conceive the strategy that will lead them towards competitiveness, assimilate the environment changes and be able to mutate towards small and medium enterprises, successful, participatory, and able to seize the benefits of global markets.

The integral system of training and training for productivity (SICAP) has a systemic approach that considers the company and its relations with the environment both close and distant, so structure all the elements of training and training for productivity can be combined in a way that will give the company competitive advantages.

**Keywords:** Competitiveness, education, training, rural family businesses

---

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales Universidad Veracruzana

<sup>2</sup> Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana

## **I. Introducción**

Los productos o los servicios que ofrece toda organización en la actualidad deben asegurar cumplir los principios de calidad, si desea permanecer en los mercados donde la competencia por los mismos espacios es cada vez mayor, debido al número creciente de oferentes, en relación con la demanda del mismo, por lo que la posibilidad de permanecer en las preferencias del consumidor aumentan para la empresa que tenga mayor competitividad y calidad en sus productos y /o servicios.

La competitividad debemos entenderla como: la habilidad de la empresa para conseguir y conservar un cliente, encausando los resultados dentro de un marco de rentabilidad.

Esta competitividad de la empresa en los mercados depende en gran medida de los individuos que integran su organización .Por lo que: la competitividad es un foro en el que se manifiestan las habilidades y capacidades del individuo en el ejercicio de su trabajo, donde se resaltan los valores individuales y fortalezas de conjunto que combinadas armonizan en busca del cumplimiento de una misión.

De lo anterior se deduce que para que una empresa posea estas características, necesita implementar estrategias que le aseguren recursos humanos capaces de posicionarla eficientemente y lograr su permanencia en los mercados.

México, requiere asegurar continuidad, congruencia y visión de largo plazo en el proceso de cambio en el que está inmerso, demanda satisfacer una ya improporrible necesidad de encontrar el cómo conducir a las organizaciones hacia un desarrollo sólido y sostenido que les permita participar en nuevos mercados y crear fuentes de empleo, fundamentada en la productividad empresarial

La productividad empresarial es lograr calidad y eficiencia, eficacia, rentabilidad y desarrollo en todas las empresas y organizaciones nacionales y sobre todo considerar en esta dinámica a las empresas rurales largamente olvidadas.

## **II. La cultura organizacional, la capacitación y el adiestramiento**

Cada organización localizada en un lugar geográfico específico tiene ciertas características, ventajas y desventajas respecto a las demás, las personas que la forman son dueñas de talentos, especialidades así como de estructuras mentales que les impiden cambiar bruscamente. Cada

empresa tiene su tecnología y procesos administrativos así como reglas de desempeño. Este conjunto de elementos genera un sin número de posibilidades y oportunidades si se es capaz de establecer un proceso de aprendizaje encaminado a alcanzarlas.

El proceso de aprendizaje implica considerar el resultado de cada acción como principio para la mejora, ya sea desde el punto de vista de un procedimiento para realizar una tarea o como las reglas para llevar las políticas de la organización (Sweringa y Wierdsma, 1992). El aprendizaje implica evaluar los procesos para modificar la estructura, aprender a aprender, significa definir cuáles son los modelos mentales que se utilizan para comprender el medio ambiente y utilizar la información para cambiar.

El aprendizaje organizacional significa provocar cambios en la dirección de la mejor opción probada (Cornejo, 1993). Es un proceso al que las organizaciones no están acostumbradas y requiere de personas dispuestas y motivadas a contribuir con sus experiencias y talentos, por ello es indispensable tener cuidado de crear las estructuras que favorezcan el trabajo en equipo inteligente y disciplinado.

La cultura de la organización es un aglomerado de suposiciones básicas compartidas que el grupo aprende en la medida que soluciona sus problemas de adaptación externa e integración interna, que han funcionado lo suficientemente bien para ser consideradas válidas y, por lo tanto, buena para transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Schein, 1997).

En la cultura organizacional pueden identificarse elementos visibles implícitos: costumbres, comportamiento, estándares de actuación, estrategias y tácticas, estilo de dirección y prácticas de gestión y, elementos visibles explícitos: ritos, ceremonias, símbolos, eventos, lenguaje, sistema de comunicaciones y subyacentes (historia, valores, creencias y personalidad de los directivos).

En las organizaciones mexicanas, existen valores culturales profundos que son los que norman el comportamiento de los individuos (Kras, 1991) y significan por orden de importancia a la familia, la religión, las relaciones interpersonales y el trabajo, dentro del cual son elementos significativos el hecho que la persona es más importante que la tarea, la sensibilidad emocional a la etiqueta, los sistemas de valores respecto al trabajo y al descanso, como elementos que definen el ambiente laboral. Para investigar cuál es la cultura de una organización, (Thevenet, 1992), es necesario obtener información de primera mano, realizar entrevistas, observación, detección de intereses,

habilidades y talentos, con la finalidad de conocer si la cultura es inamovible o puede modificarse y aceptar el inicio de un modelo de cambio. (Arce, 2006)

Los modelos de cambio muestran distintas etapas que se relacionan con un proceso de cambio y descansan principalmente en un enfoque normativo, prescriptivo y re-educativo donde la conducta de los miembros de una organización permuta como consecuencia de un proceso de aprendizaje.

### **1.1 Necesidad de un nuevo modelo de cambio para las empresas familiares rurales.**

“El modelo de cambio organizacional para la creación de Pymes de productos no tradicionales” (Arce,2008), desarrollado por la autora considera que el contexto socioeconómico actual obliga a actuar a todas las organizaciones si desean subsistir y propone la necesidad de crear un nuevo modelo de cambio, capaz de concebir soluciones que propicien un impulso acelerador de movimiento que sacuda la inercia en la cual están inmersas las organizaciones rurales (entendida como la lentitud de respuesta de las empresas a las amenazas y a las oportunidades que ocurren en el entorno), el cual una vez dado y probada su eficacia, debe generar un efecto réplica en nuevas organizaciones o innovaciones en las ya establecidas, que buscarán su adopción para apropiarse de las oportunidades que los mercados brindan. Este efecto multiplicador debe estar sustentado en el criterio de la empresa como parte de un sistema abierto y, las estrechas y complejas relaciones que en él se establecen, por lo que las acciones que se ejerzan en ella deben repercutir a todos los elementos del sistema. Al propiciarse las condiciones hacia formas de gestión organizativa, que favorezcan un aprendizaje de cambio, cimentado en los principios de competitividad y respeto a la conservación de los recursos y su cultura, las organizaciones tendrán la oportunidad de pertenecer y participar en los mercados globales, romper el círculo vicioso de pobreza y estancamiento y propiciar las condiciones detonadoras hacia un círculo virtual a la mejora.

Para ello, se debe modificar la visión estática de los fenómenos tal y como son abordados tradicionalmente por las teorías organizacionales y empresariales y asumir una perspectiva dinámica. Trazar el puente entre la teoría y la práctica, no concretarse en plantear la necesidad del cambio organizacional sino aportar el cómo realizarlo, ofrecer la metodología necesaria para transformar las estructuras administrativas y mentales para el surgimiento de nuevas organizaciones, con capacidad de adaptación y permanencia.

Las empresas familiares rurales son las organizaciones conformadas por los núcleos familiares campesinos, el padre, la madre los hijos y los lazos de parentesco surgidos culturalmente que durante décadas han trabajado en la búsqueda de asegurar el sustento común realizando labores en

el sector agro pecuario. Estos núcleos campesinos tienen características que comparten en cualquier ubicación del territorio nacional: trabajan en el campo, cuentan con los factores económicos tierra, trabajo y capital que toda empresa debe tener, cultura organizacional y formas propias de administración, también carecen en su mayoría de los conocimientos fundamentales de la administración moderna, bajo nivel escolarizado y por estas razones no han encontrado la forma de generar el conocimiento organizacional, ya que todas tienen gran experiencia en lo que saben hacer no han encontrado la forma de transformarla y formar el capital intelectual que caracteriza a las empresas tradicionalmente definidas.

En la concepción del modelo se deben considerar las particularidades de las empresas familiares rurales y la relevancia dada a las relaciones informales. Así mismo enfatizar en la no diferenciación del trabajo y los procesos. Considerar que el competir, mejorar, planear y aprender son actividades que afectan a todos los que participan en la vida de una empresa y deben ser compartidos por todos sus miembros.

## **1.2 Las estrategias para lograr el cambio en las empresas.**

El nuevo concepto de planificación estratégica, la ubica como una herramienta para administrar y ordenar los cambios, definir los objetivos de la empresa y establecer las estrategias para lograrlos. (Sallenave, 1991). Una buena estrategia debe: ser aquella capaz de alcanzar el objetivo deseado, realizar una buena conexión entre el entorno, los recursos de la organización y la competencia; dándole a la organización una ventaja competitiva. La cadena de valor es un instrumento de análisis para la planificación estratégica, su objetivo es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. La cadena de valor ayuda a determinar las actividades que permiten generar una Ventaja Competitiva sustentable (Porter, 1985). Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional (Arce y Calves, 2008)

Todo cambio implica conflicto y es el detonante de la estrategia (Frischknecht, 1998). El conflicto surge cuando se atribuyen valores y visiones diferentes del mundo de interés común. En toda decisión hay dos clases de elementos: hechos y valores; Los hechos son enunciados acerca del mundo percibido, mientras que los valores expresan voluntades. La motivación es el impulso individual que guía la voluntad para seleccionar los valores que dan sentido a las situaciones y, éstas a su vez ponen en acción a los valores. (Bilancio, 2000). La estrategia que debe conducir a la

organización es aquella que permita encontrar la coincidencia entre los valores individuales y el interés común dirigido hacia las mejores acciones a tomar en la organización, las cuales dependerán de la posición de la empresa en relación con su entorno y la cultura de sus miembros.

En la ejecución de la estrategia, un área funcional determinante es la gestión del capital humano, el cual representa un valor muy importante en la empresa por las aportaciones que éste recurso hace a su competitividad. Por ello, es recomendable el establecimiento de un sistema de capacitación integral del recurso humano en la organización que lo habilite para aportar nuevos conocimientos a la mejora de la competitividad de la misma. Para ello, en el presente trabajo se propone la aplicación del Sistema Integral de Capacitación para la productividad y la competitividad (SICAP).

### III. Sistema integral de capacitación para la productividad (SICAP)

El SICAP está concebido desde un enfoque sistémico que considera a la empresa y sus relaciones con el entorno cercano y lejano, de estas relaciones surgen la misión de cada uno de los componentes de la estructura productiva de la empresa que en conjunto constituyen el sistema Integral estos componentes son: 1.- Dirección, 2.- Medio ambiente, 3.- Suministro de recursos materiales, humanos y financieros, 4.- Proceso productivo y 5.- Marketing, cuyas misiones respectivas se muestran resumidas en la Tabla No 1

La característica esencial del SICAP es que está diseñado considerando que la función de capacitación no es autónoma ni aislada, sino que debe imaginarse como un subsistema implícito en cada uno de los elementos de la estructura productiva de la organización (Ramírez, 2008).

**Tabla No 1 Componentes de la estructura productiva de una empresa de acuerdo al SICAP**

COMPONENTES	MISION
Dirección	Formula e implementa líneas de acción que permite lograr las metas de la organización
Relaciones con el medio ambiente	Recibe información adecuada y oportuna ara orientar sus actividades
Suministro de recursos materiales humanos y financieros	Proporciona al sistema los medios adecuados para el cumplimiento de sus metas
Proceso productivo	Produce bienes y o servicios que dejan satisfechos a los clientes del sistema, mediante los procesos más eficientes al alcance

Marketing	Coloca en el mercado los bienes o servicios producidos en las condiciones optimas permitidas por el medio ambiente
-----------	--

Fuente: Ramírez, 2008

Un aspecto relevante del planteamiento que aquí se presenta, lo constituye el hecho de que este enfoque permite lograr los propósitos de la capacitación, tal y como lo señala la Ley Federal de Trabajo en su Artículo 153-F (Ley Federal de Trabajo, 2008).

### **Productos del sistema e instrumentos para su evaluación**

El enfoque del SICAP se centra en dos ejes que lo fundamentan: Los clientes del sistema y las acciones de capacitación necesarias para satisfacer los requerimientos de todos ellos.

Los clientes del sistema se pueden clasificar en cuatro amplias categorías:

1. Los que compran los productos
2. Los empleados
3. Los accionistas
4. Los sectores interesados, como pueden ser el gobierno, la competencia, la sociedad en su conjunto entre otros.

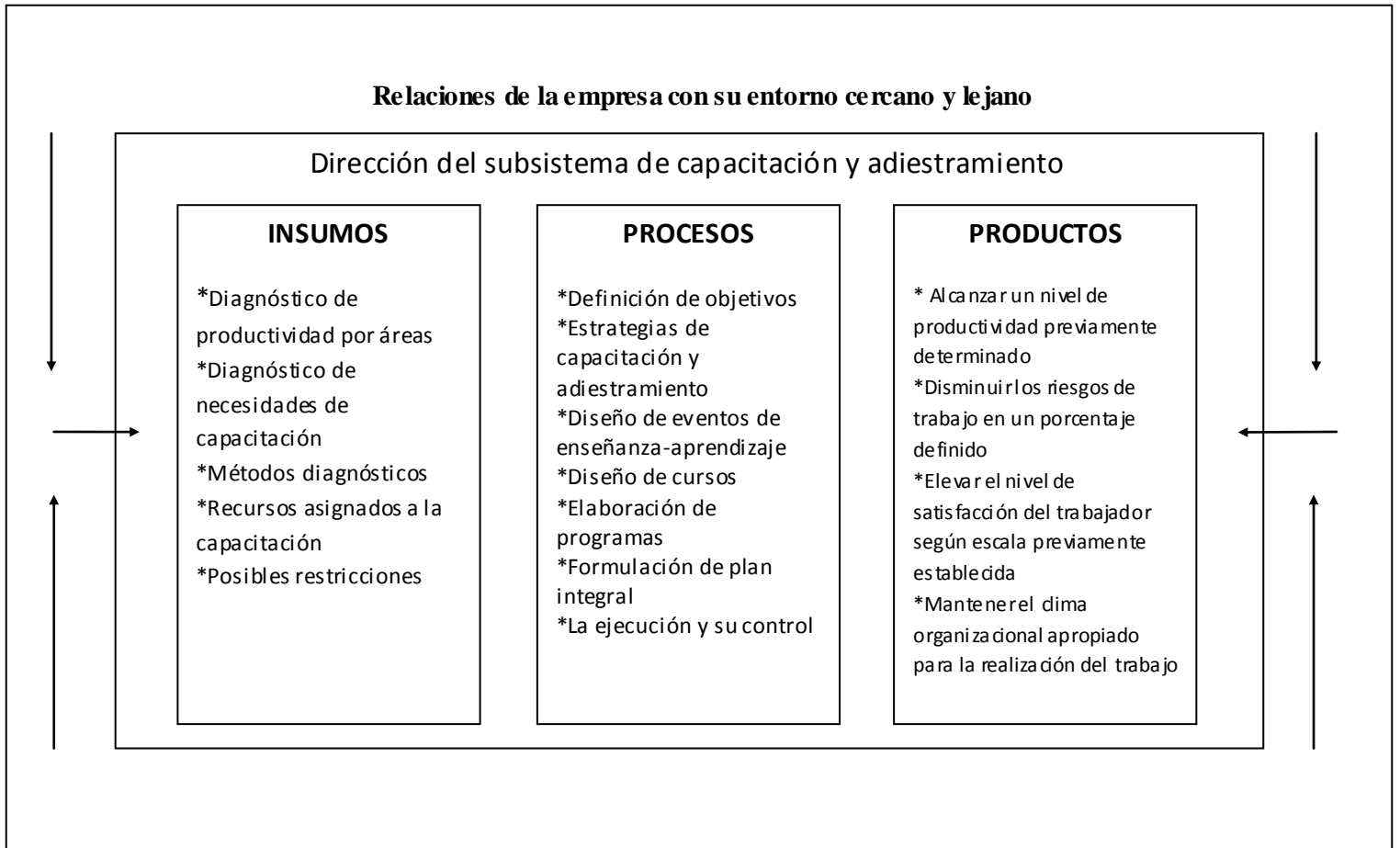
Los objetivos del SICAP son:

- a) Alcanzar un nivel de productividad previamente determinado
- b) Disminuir los riesgos de trabajo en un porcentaje definido
- c) Elevar el nivel de satisfacción del trabajador con base en una escala previamente establecida
- d) Mantener un clima organizacional apropiado para el trabajo

En la Tabla No 2 se muestran las relaciones que se generan durante la aplicación del modelo donde la empresa está inmersa en el entorno y la dirección tiene el cargo de diseñar la capacitación en función de sus requerimientos, en la columna de Insumos se contemplan los instrumentos necesarios para proveer de información para la toma de decisiones, seguido de los procesos de capacitación, todo dirigido a la obtención de los productos en el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos por la empresa.

**Tabla No 2**

**ESQUEMA DEL SICAP**



Fuente: Ramírez, 2008



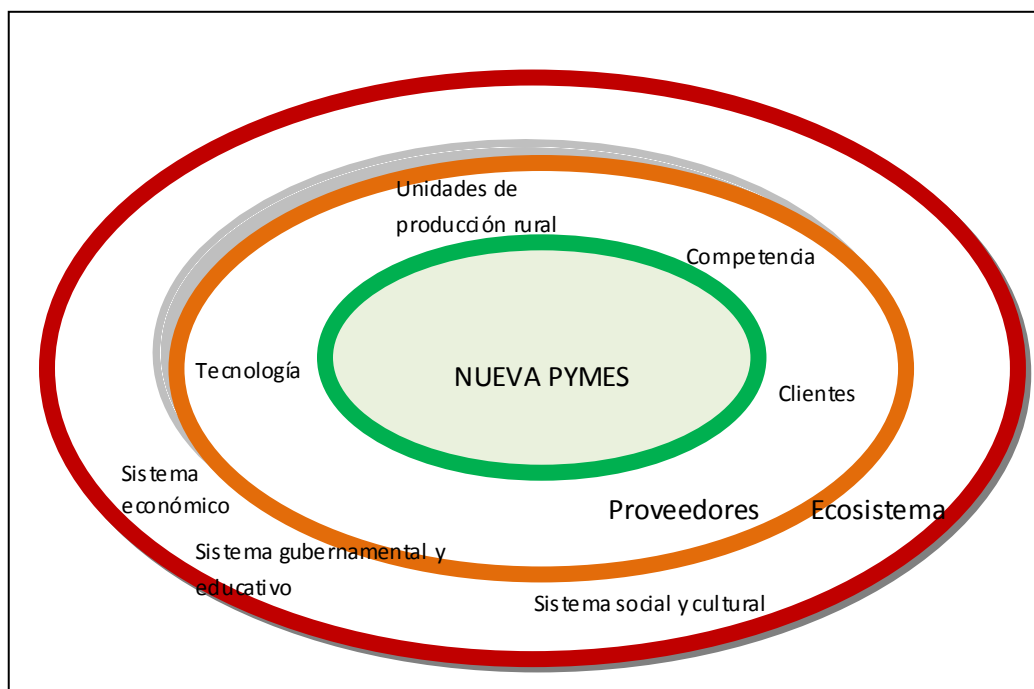
#### IV. ¿Cómo aplicar el SICAP a las empresas rurales?

Detectar el entorno lejano y cercano en el que están inmersas las empresas rurales es el primer paso para la aplicación del modelo. Es importante no olvidar que se debe considerar la organización con enfoque sistémico y establecer las interrelaciones con el sistema económico en el que se encuentra y actúa integrando y vinculando su desarrollo específico con su desarrollo comunitario, al trasladar los logros individuales hacia la colectividad por medio de las organizaciones relacionadas por las ínter vinculaciones y redes que se generan en los sistemas complejos donde la empresa actúa.

Así mismo las empresas rurales tienen como origen las unidades familiares rurales las cuales mediante un SICAP pueden transitar hacia pequeñas o medianas empresas con características innovadoras, al desarrollar una capacitación integral que va desde la comprensión de los elementos básicos de organización empresarial, trabajo colectivo, creatividad, generación de conocimiento hasta la organización para la producción con calidad y respeto a la individualidad cultural y preservación del ambiente.

En la Figura N° 1 se muestran las principales interrelaciones de la empresa con su entorno a través de un grupo de entidades

**Figura N° 1 Principales relaciones con el entorno.**



Fuente: Arce Castro Bertha Alicia: Modelo de cambio organizacional para la creación de pequeñas y medianas empresas de productos no tradicionales, 2008

**Las relaciones con las unidades de producción rural** constituidas por familias campesinas y las actividades económicas que desarrollan, son el origen de la nueva empresa. Estas unidades para garantizar el éxito de su permanencia en los nuevos mercados deben reunir elementos tales como la importancia económica, social y ecológica que la actividad productiva representa y las posibilidades de mercado del producto no tradicional, el número de personas o familias directa o indirectamente beneficiadas con los resultados cuantificados en los empleos generados, el incremento en los ingresos, los beneficios sociales y la contribución que la nueva empresa puede procurar a la conservación de los recursos y a la cultura de la comunidad.

**La relación con proveedores** y su identificación es fundamental para asegurar el funcionamiento de la nueva Pymes. Como proveedores se consideran a las unidades familiares, que producen la materia prima requerida por la empresa, además de mano de obra y, también están las empresas que suministran insumos, maquinaria y equipo seleccionado, éstas en función de las condiciones de venta, calidad, precios y costos de transporte.

**La relación con los clientes de la empresa** proporciona la información a partir de la cual la organización debe encaminar sus esfuerzos en función de las tendencias de consumo y corresponden a las diferentes etapas de consolidación de la empresa: locales, nacionales e internacionales.

**La relación con la competencia que enfrenta la empresa** permite detectar posibles nichos de oportunidad para la nueva organización y encaminar sus acciones en la búsqueda de aquellas variantes que puedan facilitar su penetración en los mercados. Conocer cuál es la competencia existente y la potencial que puede desplazarla, cuáles son las tendencias internacionales del mercado de los productos no tradicionales, qué países cuentan con características climáticas y culturales semejantes a las mexicanas y ofertan productos similares, en cuáles mercados se encuentran y si es posible que se propicie una eventual saturación que limite el desarrollo y las oportunidades de la empresa. Ante el análisis de la competencia, la organización debe orientarse hacia la innovación, la diferenciación, la eficiencia y la calidad en la producción, sus estrategias de permanencia.

**La relación tecnológica** facilita la producción y la mejora, pero requiere de inversiones y capacitación para la apropiación de su transferencia, por lo que su uso depende de la capacidad financiera y fuentes de financiamiento. Su selección debe estar dirigida a la no agresión para la conservación del entorno.

A diferencia de las relaciones antes mencionadas (con el entorno cercano) las que siguen, se establecen con el entorno lejano a la nueva organización, conformadas por sistemas en los que está también inmersa la empresa y que condicionan su éxito. Resulta vital no solo su conocimiento sino las interrelaciones que se generan.

**El Sistema Económico.** La globalización y la apertura comercial ha propiciado que los campesinos enfrenten un fuerte proceso de descapitalización, altos índices de migración y pocas posibilidades de empleos bien remunerados modificando el entorno socioeconómico y las posibilidades de éxito de todas las empresas que deseen participar en los mercados, su influencia en la empresa es decisiva ya que establece nuevos estándares de calidad en los productos.

**El Sistema Social y Cultural.** Existe una correlación estrecha entre el aspecto económico, el social y cultural que ha conducido al 25 % de la población mexicana hacia un círculo vicioso de pobreza dado por bajos niveles de escolaridad, poca especialización, escasas posibilidades de obtener empleos bien remunerados, bajos ingresos y por lo tanto niveles de bienestar por debajo de los trabajadores industriales o de servicios. La escasa probabilidad de mejora social, ha incrementado la migración poniendo en riesgo su identidad, tradiciones y cultura. Todo lo anterior obliga a considerar las relaciones sociales y culturales como elementos sumamente importantes del modelo.

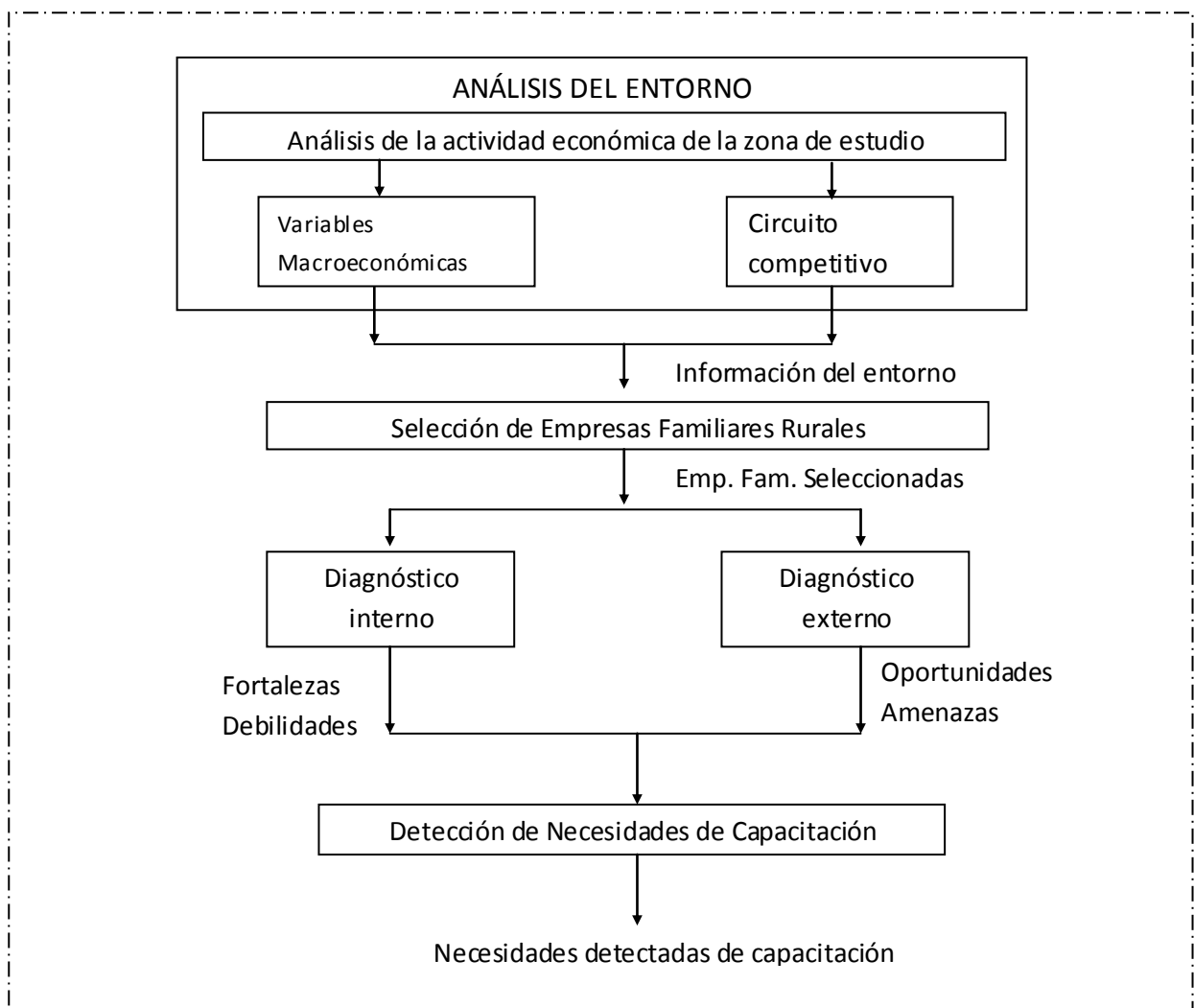
**El ecosistema.** El ámbito de desarrollo del modelo está en el sector agro alimentario por lo que las relaciones con los recursos naturales y su conservación son elementos prioritarios. La conciencia conservacionista debe estar presente en sus procesos.

**Instituciones gubernamentales y educativas.** Las relaciones con estas Instituciones resultan fundamentales al modelo, pudiendo ser beneficiosas o perjudiciales, hecho que está en estrecha relación con la política gubernamental, las actividades de fomento y la legislación establecidas. La fuerte descapitalización que enfrentan las empresas familiares rurales, impone que en la concepción del modelo se contemplen fuentes alternas de financiamiento, capacitación y servicios, facilidades de comercialización y difusión, en el marco de las políticas de desarrollo agropecuario que son factibles de obtener siempre y cuando exista un proyecto de inversión que justifique el monto solicitado y la disposición de las Instituciones en participar. Los beneficios que pueden obtenerse de la relación con las Instituciones educativas son el recibir capacitación, estudios de mercado, elaboración de diagnósticos, de proyectos de inversión, de planes de negocios, entre otros. En contra partida, la empresa puede proporcionar el medio idóneo para realizar investigación y práctica para académicos y estudiantes.

### Los Insumos del modelo.

Como segundo apartado es necesario definir las necesidades de capacitación en función de las características específicas de la zona de estudio donde se localiza la empresa, que determina las variables macro económicas y el circuito competitivo de los productos.

Figura No 2 Análisis de la actividad económica para detección de necesidades de capacitación



Fuente: Arce, 2008

### **Análisis del entorno.**

En este paso se realiza un análisis de la actividad económica de la zona de estudio sobre la base de un grupo de variables del macro ambiente y del circuito competitivo, obteniéndose, como resultado de este análisis, información del entorno; Métodos y Técnicas: consulta a fuentes estadísticas, entrevistas con expertos y visita in situ.

### **Selección de las empresas familiares rurales.**

Determinar y evaluar si las empresas cumplen con las premisas del modelo. Para esta actividad deben realizarse entrevistas a los interesados, recabar información con las instituciones de fomento, educativas y cualquier otra que por su cercanía con este sector de población puedan aportar información que ayude en los criterios de discriminación. Definido el universo de posibles miembros para la nueva organización, debe realizarse un primer acercamiento dándoles a conocer los propósitos del modelo, los objetivos y resultados esperados, los compromisos de participar en el proyecto tales como tiempo para capacitación, el compartir experiencias y de ser solidarios con la organización. Como resultado de este paso, quedan definidas las empresas familiares rurales que conformarán la nueva organización. Métodos y Técnicas: Consulta documental, entrevistas y reuniones.

### **Diagnóstico interno y externo.**

El diagnóstico interno tiene como objetivo conocer las características de las familias que conforman la nueva organización. Brinda información acerca de las condiciones más favorables para la implementación del modelo. De esta información se determinan los criterios para la identificación de las Fortalezas y Debilidades. El diagnóstico externo tiene como objetivo conocer las condiciones del macro ambiente económicas, sociales, culturales políticas y ambientales que rodean a la organización. la identificación de aspectos del mercado que pueden favorecer u obstaculizar su gestión. La información generada permite detectar las Oportunidades y Amenazas. Métodos y técnicas: observación, entrevistas, encuestas, consulta documental, discusión en grupos pequeños, dramatización, técnicas proyectivas, información de mercado, política y balanza comercial.

### **Detección de necesidades de capacitación.**

La detección de las necesidades debe considerar las causas que pueden obstaculizar el éxito de la organización. Los autores proponen en el presente trabajo, basados en su experiencia práctica y teórica y valorada, por un grupo de académicos expertos. el análisis de la información derivada del

diagnóstico de las familias empleando la matriz de causas y el diagrama Ishikawa ponderado (hasta un primer nivel); identificándose como posibles causas a las indefiniciones a cerca de: cómo definir los objetivos de la organización, cómo realizar el cambio del trabajo familiar al colectivo, con el convencimiento de nuevas jerarquías, líneas de mando, responsabilidades y obligaciones; cómo propiciar el sentimiento de pertenencia a la empresa, sin violentar los valores identificados y fortalecer la cohesión del grupo y el desarrollo de equipos de trabajo; cómo desarrollar las habilidades administrativas, de planeación entre otras.

Considerando lo anterior se debe realizar una conciliación entre las causas relacionadas anteriormente y las carencias reveladas del diagnóstico para poder definir las necesidades de capacitación. Para ello se sugiere emplear una matriz de ponderación de causas y a partir de los resultados obtenidos, elaborar e implementar políticas y acciones para mejorar los aspectos evaluados menos favorablemente. Es importante señalar que todas las decisiones deben ser por consenso, minimizando la toma de decisiones unilaterales o individuales. Métodos y técnicas: trabajo grupal, dramatizaciones, matriz de ponderación de causas y diagrama de Ishikawa.

### **Desarrollo.**

El objetivo de esta etapa consiste en determinar las estrategias a seguir, para administrar y ordenar los cambios y definir los objetivos de la empresa, permite concebir una visión del futuro del como la organización se irá desempeñando, con un carácter activo y sirve para anticiparse a los acontecimientos ya que expresa las metas principales de la organización, permite concentrar esfuerzos y recursos en el desarrollo de las ventajas competitivas, requiere adaptarse sistemáticamente al entorno y hallar las posiciones más favorables para enmarcar las acciones futuras, considerando diversos escenarios .

### **Identificación de la estrategia de acción.**

Se debe partir de identificar los factores críticos de éxito de la organización, para sobre esta base trazar la estrategia y los objetivos de trabajo que correspondan. Resulta necesario contar con las fortalezas y debilidades de esta nueva empresa para definir la estrategia más oportuna.

La empresa al definir su estrategia competitiva debe identificar en sus procesos los generadores de costos y valor. De ahí que otro aspecto importante sea el de identificar la cadena de valor. Los elementos ponderados en la matriz de valor deben resumirse y sumarse a la información diagnóstica

y análisis FODA, integrando las conclusiones generadas por estos instrumentos en una lista única de debilidades que permitirá establecer los factores que evidentemente han de ser abordados en el proceso de cambio para lograr los resultados esperados. Métodos y Técnicas: matriz FODA. Cadenas de valor, matriz de valor trabajo grupal, entrevistas.

### **Desarrollo de la cultura de la organización.**

Consiste en dirigir esfuerzos para integrar los comportamientos individuales hacia metas comunes, realizar actividades, elaborar las normas y políticas para establecer, así como expandir y consolidar la cultura de la empresa. Definición de la adopción de la cultura de la Calidad. Definición de la forma legal asociativa. Definición de la visión y misión. Proyección de los posibles escenarios. Establecimiento de la comunicación organizacional.

Los objetivos de la calidad constituyen un instrumento valioso de planeación, es conveniente establecer en ellos la responsabilidad de su cumplimiento, la condición de operación, los indicadores de calidad, la frecuencia de su ocurrencia, la evidencia de su cumplimiento y las metas a lograr por el objetivo

La comunicación organizacional. Está encaminada a conservar el clima de confianza y participación, determinar cómo dar a conocer y consolidar la cultura organizacional, generar estabilidad de valores. La organización debe implementar y mejorar los canales internos de comunicación, debiendo involucrar todos los aspectos, comportamientos y niveles internos de la organización, utilizar redes informales y otras fuentes de información.

Es fundamental no perder la flexibilidad en la estructura organizacional, propugnando por la horizontalidad en la toma de decisiones tratando de no violentar las costumbres ni tradiciones, ya que esto asegura la cohesión interna de la organización y facilita la colaboración. Métodos y técnicas: estrategias para participación grupal, dinámicas de integración, técnicas de trabajo creativo de grupos: De animación, integración, de análisis, dramatización, visuales y de grupos nominales.

### **La capacitación de trabajo en equipo.**

El grupo debe empezar a recibir capacitación para llevarlo a que se apropie del conocimiento organizacional indispensable. Resulta importante vencer el temor al cambio y a la incertidumbre a través de la capacitación y teniendo en cuenta que los cambios a realizarse deben ser por consenso, nunca pueden imponerse; las personas deben asumir el compromiso y por lo tanto entender que el cambio es una necesidad. Métodos y Técnicas: de aprendizaje para personas mayores, juegos y materiales didácticos, apoyos electrónicos. Didácticamente se recomienda aplicar técnicas

pedagógicas de aprender jugando ya que a las personas mayores no familiarizadas con experiencias escolares les dificulta centrar la atención durante periodos largos, dramatizaciones, videos motivacionales, dinámicas de presentación, animación, ejercicios de comunicación, dinámicas de organización y planificación y entrevistas para determinar clima organizacional.

#### **Análisis de recursos.**

Las fuentes de financiamiento pueden provenir de los mismos socios, de instituciones bancarias o gubernamentales a través de créditos de avío y refaccionarios sustentados por un proyecto de inversión. La empresa puede crecer paulatinamente, circunstancia que debe tenerse en cuenta a fin de preverlo durante la planeación y es importante que asegure los recursos para la capacitación y otros servicios que el modelo requiere en todas sus etapas, por lo que deben de asegurarse sus fuentes. Métodos y técnicas: cuadro resumen de inversiones fijas y diferidas, unidades y costo de adquisición, elaboración de proyecto de inversión, consulta documental, reuniones grupales y entrevistas.

#### **Elaboración y ejecución del programa de capacitación.**

A partir de la detección de necesidades y con la disponibilidad de recursos para su ejecución se procede con el diseño del programa de capacitación que comprende las habilidades y conocimientos deseables para los miembros de la nueva organización. Métodos y Técnicas: técnicas participativas, dinámicas de presentación y animación, de análisis general, lluvia de ideas, ejercicios de integración, grupos nominales y programa de capacitación elaborado.

### **V. Conclusiones**

A manera de conclusión, podemos señalar la que la capacitación como estrategia para alcanzar la competitividad en las empresas rurales es una buena opción para la mejora de la productividad de estas empresas, donde el Sistema Integral de Capacitación para la productividad y el Modelo de Cambio para la creación de pequeñas empresas de productos no tradicionales ofrecen una metodología sustentada en el recurso humano, elemento más importante con que cuenta cualquier organización.

El mejoramiento de los niveles de capacitación del elemento humano, la pertinencia de los conocimientos que adquiera, así como las habilidades que desarrolle, lo pondrán en condiciones de contribuir de una manera determinante en el incremento de la productividad de la empresa, lo cual



necesariamente repercutirá en una disminución de los costos de sus productos, mejora de la calidad y por lo tanto en una mayor competitividad en los mercados

## Referencias

Arce, B. y Calves Hernández, S. (2008). Las Cadenas de valor como estrategia para la competitividad de las pymes. *Revista electrónica de Ciencias Sociales Tecsisotecatl Economía y Sociedad de México*, 1(5).

Arce, B. (2006). *La relación: ciencia y tecnología en el subdesarrollo y una redefinición de desarrollo publicado en el ter encuentro internacional de desarrollo sostenible y población*. España: Universidad de Málaga.

Arce, B. (2008). *Modelo de cambio organizacional para la creación de pequeñas y medianas empresas de productos no tradicionales*. Tesis Doctoral Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” Facultad de Ingeniería Industrial Departamento de Ingeniería Industria I, La Habana, Cuba .

Bilancio, G. (2000). *Lo esencial en la teoría del conflicto en Portal de los Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina.

Cornejo, A. (1993). *Administración de Tecnología y Caos: La Organización Celular*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Frischknecht, F. (1998). *Dirección Recursiva*. México: Ed. El ateneo.

Kras, E. (1991). *La administración mexicana en transición*. México.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2006). *Ley Federal del trabajo*. Centro de Documentación, Información y Análisis Última Reforma DOF

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: The Free Press.

Ramírez, J. (2008). Modelo de capacitación para la productividad. *Ciencia Administrativa del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas*.

Sallenave, J. P. (1991). *Gerencia y planeación estratégica*. México: Grupo editorial Norma.

Schein, E. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, USA.

Sweringa y Wierdsma. (1992). *Becoming a Learning Organization; Beyond the Learning Curve*, Great Britain: Addison Wesley Publishing Company.

Thevenet, M. (1992). *Auditoria de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.