



UNIVERSIDAD MICHOCANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTARUDÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

"LA FORMACIÓN CONTINUA
COMO HERRAMIENTA
ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA"

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO

PRESENTA

LENIN HERNÁNDEZ RANGEL

ASESOR

Dr. CUAUHTÉMOC GUERRERO DÁVALOS

MORELIA, MICHOCÁN, JUNIO 2007





DEDICATORIA

A mis papás; Ángel y Raquel, porque gracias a ellos he podido lograr llegar hasta este momento, pues me han inculcado valores de respeto, humildad, honestidad, amor y el valor de una familia.

A Vero; quien me ha brindado su apoyo incondicional durante estos últimos años, enseñándome la importancia de la comunicación y la compañía, quien ha sido el soporte para mis momentos más difíciles.

A mi hermana Haydeé y mi cuñado Víctor; por ser parte de mi familia y brindarme los ánimos necesarios para culminar un proyecto más de mi vida.



AGRADECIMIENTOS

A Dios, por dejarme ver la luz del día hasta llegar a hoy, dándome la salud y la inteligencia necesarias.

A Vero, quien me ha dado seguridad, apoyo y amor incondicional, que cuando mi vida cambió no me abandonó enseñándome el valor de la sinceridad y el luchar por mis ideales.

A mi familia; papás, mi hermana, mi cuñado, mi otra mamá, mi tía Bety mis padrinos y tíos Armando y Silvina, mis primos Jeanete, Horacio, Armando Jr. Rebeca y Erandi por haber sido estandarte y pilar importante en mi formación profesional y personal.

A mi Cum Laude, Temo por guiarme en la creación de este proyecto y dedicarle el tiempo necesario al mismo, adquiriendo toda la experiencia posible en lo profesional e individual.

GRACIAS...



INDICE

Introducción	9
Justificación	11
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	13

Capítulo 1

1.1 Programas de Acción Afirmativa	14
1.1.1 Introducción	14
1.1.2 Pasos en el Programa de Acción Afirmativa	14
1.1.3 Acción Afirmativa; Dos Estrategias Básicas	16
1.2 Compromiso y Motivación para el nuevo empleado	17
1.2.1 Especificaciones para personal capacitado frente al no capacitado	18
1.2.2 Como Crear el Compromiso en el Empleado	19
1.2.3 Motivación Para los Empleados y Diseño de los Puestos de Trabajo	20
1.3 Habilidades Gerenciales	22
1.3.1 Clasificación de Habilidades	23
1.3.2 Administración de la Calidad Total (ACT)	24
1.3.3 Administración Internacional	25
1.3.4 Habilidades del gerente global.	26
1.3.5 Comprensión de los asuntos culturales.	26
1.3.6 El Cambio en las Empresas y su Respuesta Estratégica	27
1.3.7 Las capacidades clave.	27
1.3.8 La organización que aprende.	28
1.3.9 La organización de alta participación	28
1.3.10 Principios psicológicos del aprendizaje	28



1.3.11 Administración De Recursos Humanos: Una Visión Panorámica	29
1.3.12 Funciones de la administración de recursos humanos	29

Capítulo 2

2.1 Planeación y Estrategia	32
2.1.1 Introducción	32
2.1.2 El Proceso Básico De La Planeación según Thomas S. Bateman	33
2.1.3 Niveles De Planeación	35
2.1.4 El Proceso de Planeación de acuerdo a Martín J. Gannon	37
2.1.5 Administración de recursos humanos “ARH”	42
2.1.6 Método de Asesoría y Reemplazo	46
2.1.7 Paneles de Gerentes en Entrenamiento	47
2.1.8 Aprendizaje Acción	47
2.1.9 Planificación Estratégica y ARH	48

Capítulo 3

3.1 Teoría del Aprendizaje y la Capacitación	50
3.1.1 Introducción	50
3.1.2. Los Principales Representantes de las Teorías del Aprendizaje	50
3.1.3 Administración del Programa de Capacitación	53
3.1.4. Capacitación y Desarrollo	54
3.1.5 Desarrollo de los Recursos Humanos	55
3.1.6 Capacitación Sistemática	56
3.1.7 Los Elementos de un Sistema de Capacitación	57
3.1.8 El Diseño de la Capacitación	58



3.2. Desarrollo de los Empleados	59
3.2.1 Orientación	59
3.2.2 Programas De Entrenamiento	59
3.2.3 Evaluación de las necesidades y prioridades de entrenamiento	60
3.3 La Combinación de Capacitación y Desarrollo	61
3.3.1 Orientación y Capacitación	61
3.3.2 El Primer Paso de la Capacitación	62
3.3.3 Análisis de tareas: Evaluación de las necesidades de capacitación de los nuevos empleados	62
3.3.4 Análisis del desempeño: como determinar las necesidades de capacitación de los empleados actuales	64
3.3.5 Como establecer los objetivos de la capacitación	64
3.3.6 Capacitación y Técnicas de Capacitación	65
3.3.7 Capacitación Para el Trabajo en Equipo y el “Empowerment” (responsabilización)	69
3.3.8 Métodos de entrenamiento	70
3.4 Evaluación del Esfuerzo de Capacitación	74
3.4.1 Estudio de Evaluación o Experimentación Controlada	74
3.4.2 Efectos de la Capacitación que se Deben Medir	74
3.4.3 Naturaleza Y Propósito Del Desarrollo Gerencial	75
3.4.4 El Proceso de Desarrollo Gerencial	76
3.4.5 El Programa de Desarrollo de Gerentes por Chruden y Sherman	77
3.4.6 Programa de capacitación gerencial para supervisores	85
3.4.7 Técnicas Especiales de Desarrollo Gerencial	85
3.4.8 Capacitación Vroom-Yetton para el Liderazgo	86
3.4.9 Desarrollo de Gerentes de Éxito: Análisis Transaccional	87
3.4.10 Entrenamiento y Desarrollo	87



3.4.11 Desarrollo de la fuerza de trabajo	88
3.4.12 Evaluación del desempeño “ED”	89
3.5 Planeación y desarrollo de carrera	90
3.5.1 Rutas de carrera	92
3.5.2 Ruta tradicional de carrera	92
3.5.3 Ruta de carrera en red	92
3.5.4 Ruta de carrera lateral	93
3.5.5 Ruta dual de carrera	93
3.5.6 Los Departamentos de Recursos Humanos y la Planeación de la Carrera Profesional	93
3.5.7 Desarrollo Profesional	94
3.5.8 Desarrollo de la Carrera Individual	94
3.5.9 Administración de la Trayectoria Laboral de los Empleados	95
3.5.10 Etapas de la carrera laboral	97
3.5.11 Compromiso con el Desarrollo de Carrera	98
3.6 Formación de la Fuerza Laboral	99
3.6.1 Formación Frente al Desarrollo	99
3.6.2 Gestión del Proceso de Formación	101
3.6.3 Desarrollo de la Carrera Profesional	104
3.6.4 Pautas para un desarrollo profesional exitoso	105
3.7 Desarrollo de Recursos Humanos de Acuerdo con Idalberto Chiavenato	108
3.7.1 Entrenamiento y desarrollo de personal	109
3.7.2 Concepto y tipos de educación	109
3.7.3 Entrenamiento	109
3.7.4 El Ciclo del Entrenamiento	110

Capítulo 4

4.1 Hacia un Sistema de Gestión por Competencias	115
4.1.1 Introducción	115



4.1.2 Cambio Organizacional y Desarrollo de Recursos Humanos	115
4.1.3 La cultura corporativa y el desarrollo organizacional	117
4.1.4 Métodos tradicionales en el desarrollo organizacional	118
4.1.5 Gestión por Competencias; Una Herramienta Estratégica	119
4.1.6 Un Sistema para el Empleo y el Desarrollo de los Recursos Humanos	120
4.1.7 El Concepto de Capital Humano por Gary Becker	122
4.1.8 El Modelo CODELCO de Gestión Por Competencias	122
4.1.9 Gestión de Recursos Humanos por Competencias	123
4.1.10 Definición de Competencias	124
4.1.11 Un Esquema Global por Competencias	128
4.1.12 Referentes a Nivel Mundial	128
4.2 Propuesta Para la Creación de un Sistema de Formación Continua	129
4.2.1 Premisas	129
4.2.2 Objetivo	130
4.2.3 Finalidades	130
4.2.4 Acciones concretas para la puesta en práctica del programa	131
4.2.5 Evaluación del Aprendizaje	131
4.3 Conclusión	135
<u>Bibliografía</u>	132



INTRODUCCIÓN

Debido a la imperiosa necesidad de la evolución de las empresas hoy en día, aunado al constante cambio derivado de la globalización, toma el papel de suma importancia el considerar a una de las partes primordiales de las organizaciones, que es el capital humano, como parte intrínseca e irremplazable para poder darle un valor agregado a la sociedad.

El presente trabajo contribuye para que día a día la filosofía de las organizaciones se vaya amoldando a las necesidades de una sociedad que exige condiciones laborales propicias para su buen desarrollo y funcionalidad que va desde el núcleo de la sociedad hasta los grandes grupos.

Así pues, en el primer capítulo se muestra un bosquejo de las características que en esencia la empresa debe adoptar como suyas en su accionar del día a día, así como también las particularidades de los grupos inmiscuidos en el proceso y la relación que deberá existir para no dejar de lado ni pasar por encima de alguna cultura que pudiera traer consigo reacciones de tipo conflictivas y de efectos negativos a la compañía, aún cuando solo fuese descontento por alguna de las partes.

En el segundo capítulo, Planeación y Estrategia, comienzan los apartados de carácter técnico, esto debido a que se incorporan diversas teorías de grandes autores reconocidos en el medio administrativo con rumbo a la planeación y visión de un plan integral estratégico que a lo largo del presente trabajo se hará hincapié sobre este mismo tema. En este capítulo se exponen de manera somera algunos modelos de administración de recursos humanos, procesos de planeación y alguna forma de seguirlos, sin ser por supuesto un lineamiento rígido y único, pues ha de considerársele a la empresa como ente flexible.



En lo referente al tercer capítulo, se hace una compilación que abarca, en su gran mayoría a las corrientes y técnicas más usuales dentro del mundo laboral actual en un ámbito internacional, que tienen el objetivo de una formación eficiente y eficaz para los trabajadores del ente económico y hace una preparación sobre temas de planeación de carrera donde intervienen procesos de nivel estratégicos que contienen todas las fases que interactúan en el mismo, desde una detección de necesidades hasta la evaluación una vez utilizadas las herramientas expuestas en este mismo capítulo.

Se tiene también, aquellos temas donde se trata la importancia del desarrollo o formación de la fuerza laboral, sus ventajas para la empresa y sus posibles efectos sobre los resultados u objetivos trazados, además de que esta formación pueda verse de punto de partida para los mismos trabajadores y su visión sobre la superación.

Por último, en el cuarto capítulo, su importancia radica en la propuesta de un método capaz de cumplir con las expectativas tanto del capital humano como de los administradores de la organización para llevar a cabo una formación continua que sea parte relacionada con una planeación estratégica integral que conlleve resultados positivos, dando la opción de que cada tutor pueda tomar las mejores decisiones sobre las herramientas a utilizar y la combinación de acciones con base en las necesidades requeridas y las que pueda prever el trabajador.



JUSTIFICACION

Durante los últimos años, el proceso de globalización ha sido una constante que las empresas han tenido que afrontar a través de la innovación tecnológica haciéndose cada vez más eficientes y exigiéndose ser mejores a cada instante, lo que puede dar como resultado una creciente interrelación con los factores que hace posible la creación de un bien o prestación de un servicio.

Para todo esto, es indispensable la aplicación única de personas que interactúan entre ellas haciendo de una organización las más adaptable, competitiva y vanguardista del mercado, aceptando cambios y compromisos para consigo mismos y el entorno económico, social y cultural.

Es de aquí, de donde se desprenden diversas necesidades, tanto de las empresas como del personal que labora en ellas para poder crecer y desarrollarse de buena forma, siendo de gran importancia concibiendo un capital humano formado y preparado para el futuro.

Así pues, no solo deberá entenderse como la simple capacitación para los empleados, sino que deberá existir un compromiso de la empresa y de todo el capital humano hacia un efecto de desarrollo profesional y personal, donde tome un rol estratégico el implementar planes de acción y de carrera.

Con el presente trabajo se pretende resolver problemáticas tales como la forma organizada de una implantación de programas específicos para todos los niveles organizacionales que tengan la capacidad de generar un conocimiento para los individuos involucrados y que con esto se tenga una mejoría en su desempeño laboral.



Se plantean una serie de cambios en la filosofía para el interior de las empresas y una forma en que el capital humano se sienta de manera importante involucrado en su centro de trabajo y las decisiones que de ahí emanan, esto desde el punto de vista de ventajas competitivas y enfoques estratégicos que permitan a los agentes involucrados desempeñarse de mejor manera.

Es también importante que se destaque la importancia de la administración de este capital de trabajo, así como la implementación de mejoras en su calidad de vida desde sus respectivos centros de trabajo, pues se insiste en la posibilidad de un plan de carrera aprovechable siendo un satisfactor laboral.



Objetivo General

Definir modelos de formación continua partiendo del capital humano para toda una organización, donde se puedan mostrar las ventajas que conlleva una planeación estratégica.

Objetivos Específicos

- Elaborar un marco teórico sobre la formación continua dentro de la organización.
- Mostrar modelos de aprendizaje capaces de ser aplicados en distintos niveles de la empresa.
- Describir posibles alternativas una vez detectadas las deficiencias laborales
- Evaluar la transición del aprendizaje y sus efectos, con la finalidad de aplicar un modelo siguiente o de retroalimentación
- Explicar las ventajas de los modelos de formación continua para bien de la organización y su importancia a nivel estratégico.



Capítulo 1

1.1 Programas de Acción Afirmativa

1.1.1 Introducción

Dentro de las posturas existentes en un mundo laboral competitivo, las oportunidades de ocupar un puesto en una organización pueden variar hacia dos direcciones: aquella en que se promuevan las mismas oportunidades no importando sexo, color, religión, nacionalidad o edad siempre y cuando las capacidades sean las requeridas, o bien; aquella donde la acción afirmativa de la empresa promueva un esfuerzo extra en rubros como reclutamiento, contratación, promociones y compensación, capaces de promover desarrollos evaluables y fomento hacia minorías sin distinción de sexo, esto mediante un diseño de programas sustentables que tengan como finalidad desaparecer los efectos producidos por la discriminación provocada en el pasado.

Así pues, y como se explica en temas siguientes, al momento de contrastar sólo la igualdad de oportunidades contra ideologías de una acción afirmativa, ésta resulta ser superior dando para la empresa una herramienta estratégica desde el reclutamiento y selección del personal, que serán aquellos empleados incorporados desde una nueva conceptualización.

1.1.2 Pasos en el Programa de Acción Afirmativa

Con la finalidad de llevar a cabo lo antes mencionado, y de acuerdo con el autor Gary Dessler en su obra (1996), esta serie de programas deben seguir un orden, para el cual, y según la Comisión Para las Igualdades de las Oportunidades de Empleo (EEOC), se expresan en teoría los siguientes pasos:



1.-El empleador emite por escrito una política de empleo donde exprese el propósito de ofrecer las mismas oportunidades de empleo, además de contener una declaración donde se tenga el compromiso hacia una acción afirmativa.

2.-Asignar a un funcionario de alto nivel con suficiente autoridad además de responsabilidad que sea el encargado de aplicar los programas.

3.-Difundir el documento donde se expresa la política de empleo igualitario y compromiso con la práctica de una acción afirmativa.

4.-Analizar, dentro de la empresa, aquellos grupos minoritarios ya sea por departamento, áreas o niveles de puesto con la finalidad de tener en cuenta aquellos lugares donde sea prioritario el poner en práctica estos programas.

5.-Una vez identificados estos sitios o áreas, implementar metas donde se involucren en mayor medida aquellas personas pertenecientes a grupos minoritarios.

6.-Desarrollar y aplicar programas específicas para cumplir con estas metas propuestas, donde según la EEOC es el punto central de la acción afirmativa, e incluso la misma empresa deberá hacer un análisis de su sistema administrativo de personal con la finalidad de detectar barreras que impidan la igualdad de empleo y así, poder hacer todos los ajustes necesarios para crear una armonía.

7.-Diseñar sistemas de auditoria interna con la finalidad de evaluar y vigilar los avances del programa.

8.-Extrapolar los apoyos a programas de acción afirmativa; ya sea para supervisores como para la comunidad en general.



1.1.3 Acción Afirmativa; Dos Estrategias Básicas

En el momento en el que se implementa un programa de acción afirmativa, se deben tomar en cuenta ciertas directrices desarrolladas hasta la fecha donde, se puede poner en práctica un programa donde se enfatice la eliminación de obstáculos para grupos minoritarios denominada por Gary Dessler (1996) *Estrategia del Esfuerzo de Buena Fe*; o bien, aquella estrategia enfocada a obtener los mismos resultados que la anterior pero en base a restricciones de contratación y promociones específicas denominada Estrategia de Cuota.

1.1.3.1 Estrategia de Esfuerzo de Buena Fe

En este tipo de estrategia, se busca cambiar las prácticas que han dado lugar a la discriminación de grupos minoritarios. Este supuesto se basa en la premisa en la cual si se eliminan todas aquellas barreras existentes, los resultados planteados se darán de inmediato y el crecimiento laboral de individuos pertenecientes a grupos de la minoría sería posible.

1.1.3.2 Estrategia de Cuota

Es la segunda estrategia definida por este autor, donde a diferencia de la anterior, con este nuevo planteamiento se toma una dirección hacia el logro de resultados con base de restricciones en la contratación y promoción, así pues, todas las metas planteadas en relación a los mismos rubros antes mencionados se toman como cuotas obligatorias de empleo.

Esto por su propia naturaleza, y tomando en cuenta las características de la comunidad profesional podría derivar en juicios para defender los derechos de los grupos mayoritarios que pudieran verse afectados por estas políticas, puesto que si consideramos esta obligatoriedad, entonces los grupos que hasta la fecha



venían siendo mayoritarios, sufrirían de una discriminación, que a la forma de ver de cada lector pudiera serlo o no.

Ahora bien, otra de los conflictos de esta estrategia es que se hace una clara diferenciación de grupos, lo que desencadena un ambiente inadecuado de discriminación entre los que laboran en el lugar, además, una vez cumplida la “cuota” o el objetivo, pues se cerrarían las puertas a personas altamente competitivas pero que pertenezcan a grupos especiales de acuerdo a la empresa.

A nivel general, es posible argumentar la importancia de una política empresarial incluyente de una sociedad donde los distintos grupos, tanto minorías como mayorías, puedan tener las mismas oportunidades laborales, trayendo consigo resultados favorables y dando un valor agregado a la empresa y la misma sociedad.

Esto hace que se privilegien los procesos de selección donde las personas más competentes puedan desempeñar el puesto, basándose en políticas y mentalidad de la Administración con mira hacia un programa de acción afirmativa.

Finalmente, una vez que se tiene la capacidad de modificar la visión empresarial hacia un modelo, como se ha dicho, incluyente, entonces es posible seguir con todo el proceso y desarrollo de los mismos empleados tal y como se aprecia en los siguientes temas.

1.2 Compromiso y Motivación para el nuevo empleado

Una vez que se han establecido programas de acción afirmativa y toda una cultura de adhesión y oportunidades, entonces será importante poner especial importancia en cada puesto y sus necesidades, así como todo lo que conlleve ese nivel y en específico esa unidad.



La minusvalía en este aspecto podría traer consecuencias tales que puedan afectar, en el menor de los casos, al puesto en si, pero que podría trascender a una mayor importancia donde la afectación sería departamental, de área o inclusive empresarial.

La necesidad de poder contar con un estudio específico sobre este campo, puede dar una visión al momento de la selección y evaluar las aptitudes de los solicitantes y la correspondencia con el puesto, sus habilidades y personalidad en general. Dentro de este estudio es posible mencionar algunos puntos, los cuales serán explicados conforme al texto que se dicta en los siguientes párrafos, tales como la capacitación, conocimientos obtenidos, habilidades y necesidades del puesto.

1.2.1 Especificaciones para personal capacitado frente al no capacitado

Ahora bien, al enfocarse en una contratación para el puesto que sea necesario, surgen como posibles aspirantes aquellas personas, las cuales, pueden diferenciarse en un primer análisis como capacitados y no capacitados.

Por lo anterior, es más fácil el poder hacer estudios y exámenes a personas que cuenten con una capacitación anterior, el problema surge cuando el solicitante no cuenta con experiencia en aptitudes que el puesto requiere, es aquí cuando las habilidades del individuo, destreza, rasgos físicos y las capacidades de adaptación y desarrollo, toman un papel principal.

Esto es pues, que existe una mayor facilidad para aquella persona que ya ha desarrollado con anterioridad puestos similares al que se está aspirando, esto trae consigo que el evaluador pueda tener un mayor acercamiento hacia lo que se necesita y con que se cuenta. Ahora bien, esto no significa que la misma empresa esté cerrada a contratar personal con experiencia, pues es común encontrar



puestos donde es más apreciado el no tener un conocimiento previo con la finalidad de moldear y desarrollar al empleado con las especificaciones y habilidades requeridas.

1.2.2 Como Crear el Compromiso en el Empleado

Al momento en que una compañía pone en marcha una serie de procedimientos o métodos con la finalidad de capacitar, mediante alguna de las técnicas que más adelante se expondrán a detalle, se presentan conflictos por parte del mismo trabajador, esto es que vea con rechazo todas aquellas acciones que se pretendan realizar.

Aunado a esto, las organizaciones laborales al interior de la empresa, o sindicatos, pudieran afectar o malentender la posición de la gerencia, y por tanto, comunicar a los asociados su desacuerdo con la finalidad de causar ideas contrarias.

Todo este conglomerado de conflictos creados por la política intrínseca de las mismas organizaciones, podría disminuirse a tal punto en que el personal esté completamente de acuerdo con las acciones de la gerencia, y no solo eso, sino que muestre entusiasmo de ser copartícipe de esas acciones.

Lo anterior es posible siempre que al momento del diseño de un programa de adiestramiento o capacitación, sea formulado por líderes de la empresa, que estos personajes; ya sean personal gerencial, líderes sindicales o simplemente personas de peso al interior de la empresa, participen de ese análisis y planeación de todas y cada una de las acciones a realizar, de esta forma se elimina cualquier trasfondo y la información se garantiza que llegará hasta los niveles inferiores de subordinación sin sufrir malos entendidos.

Ahora bien, es importante que al interior de las organizaciones se muestren las ventajas que traería la aplicación de ciertos sistemas, de una capacitación, o



programa de desarrollo, todo esto con una mira estratégica y competitiva desarrollada a través de directivos, líderes y personal del área de recursos humanos.

1.2.3 Motivación Para los Empleados y Diseño de los Puestos de Trabajo

En primera instancia, la motivación debe tomarse en cuenta a través de alguna conducta visible, así, la persona motivada realiza un mayor esfuerzo para llevar a cabo una tarea. Es la disposición a hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condiciona ese algo y poder aplicarlo a las metas organizacionales, convirtiéndose en un elemento crucial para canalizar el esfuerzo hacia las áreas correctas.

En consecuencia, la motivación del empleado se puede definir como la disposición de un individuo para esforzarse en lograr las metas de la organización, con la condición de que esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades, encontrándose inmersos componentes tales como el esfuerzo, las metas organizacionales y las necesidades individuales.

Así mismo, el proceso de la motivación se inicia con la necesidad insatisfecha, dando como resultado una tensión absolutamente necesaria, la cual se podría dividir en positiva o funcional y negativa o disfuncional, para lo cual se tomará en cuestión una tensión funcional. A la vez, esta tensión funcional provocará que se muestre un esfuerzo definido como la acción visible de los individuos que se enfoca hacia una meta en particular, y una vez que se tiene el logro de dichas metas, las necesidades satisfechas se reducen o eliminan la privación que originalmente se experimentó reduciéndose la tensión.

Así, los empleados motivados están en un estado de tensión donde para aliviarla, se comprometen con las actividades organizacionales. Sin embargo, el problema radica en que, al ser un proceso tan frágil donde requiere de la mezcla de factores



tales como eliminación de tensión disfuncional y apatía, donde la relación esfuerzo-desempeño, desempeño individual-meta organizacional y meta organizacional-meta individual, sean de interés común y proyecten, para ambas partes, un beneficio.

El diseño de puestos de trabajo debe contener todas aquellas especificaciones del puesto a ofertar, tales que puedan ser cumplidas por aquellos solicitantes, la importancia de esta parte es la adecuada asignación de personal y sus cualidades para que pueda desempeñar de forma correcta sus actividades y poder generar un ambiente de confianza y efectividad.

Dentro de los datos que se deben manejar consta la preparación educativa, experiencia en su caso, actividades a desarrollar, capacitaciones necesarias, jefes inmediatos, de departamentos o áreas, habilidades requeridas, horarios y carga de trabajo, entre otros.

En definitiva, junto a los programas de Acción Afirmativa y toda vez que la mentalidad haya sido cambiada, o en su caso reafirmada, y teniendo una base empresarial sólida de políticas incluyentes y hacia un positivismo y efectividad absoluto, entonces buena parte se encuentra realizada en un proceso donde interactúan varias piezas que formarán un todo.

Como se ha dicho en estos temas anteriores, es necesario comunicar todas estas políticas de aceptación ante los empleados, y a su vez, llegar a ellos con la finalidad de motivarlos hacia un cambio donde la eficacia, eficiencia y la productividad, así como el fincarles un compromiso para con la organización, sean parte de toda la organización.

Su importancia radica en que los procesos para alcanzar algún objetivo y, por ende, los resultados a obtener deberán ser mejores y así poder dar un valor agregado.



Esto pues, no significa una parte terminada, puesto que como toda situación que involucra diversas partes, es indispensable una organización regida por alguien, en caso de las empresas, los administradores, gerentes, jefes de área, líderes, o simplemente personas que coadyuven para el buen logro de los objetivos a través de procedimientos, para lo que se han preparado algunas señalizaciones en temas siguientes.

1.3 Habilidades Gerenciales

Para poder constituir un proceso armonioso donde todas las piezas del rompecabezas se vayan formando hasta dar un todo, es indispensable tener una persona o grupo de ellas como responsable o principal, que deberá organizar actividades los procedimientos y tareas. Sin embargo, aunque parece sencillo, se deben contar con una serie de habilidades y características, sobre todo en resolución de conflictos interpersonales, y que tenga poder de decisión, esto entre tantas cosas más, como es posible verlo en los próximos párrafos.

En el trabajo de un gerente, es necesario desempeñar funciones administrativas y el poder obtener una ventaja competitiva, pues estos constituyen las piedras centrales. Es necesario que posean habilidades sobre capacidades específicas, de conocimiento, de información, práctica y aptitud, además de habilidades técnicas, conceptuales y toma de decisiones y habilidades interpersonales y de comunicación.

Ahora bien, es indispensable tener en cuenta que una organización empresarial será siempre un ente en constante movimiento, lo que desencadena cambios y puede generar un crecimiento importante, que, en algunos casos, trascienden de las fronteras, donde se ha de presentar nuevos retos sobre todo debido a la complejidad de grupos sociales y la diversidad cultura existente.



Es por eso que se tratan algunos temas relacionados a lo anterior que logran subsanar de forma efectiva la principal dificultad, como lo es el trato a grupos sociales, que aclarando, es indistinto al hablar de minorías o mayorías, y como una organización puede prepararse para dar una respuesta estratégica a las nuevas necesidades.

Tal como lo menciona Thomas S. Bateman en su libro “Administración una ventaja competitiva” (2004), es necesario contar con distintas habilidades, con las cuales la persona que esté a cargo de alguna situación pueda sobrellevarla a bien y se tengan resultados positivos.

1.3.1 Clasificación de Habilidades

1.3.1.1 Habilidades Técnicas

Capacidad de realizar una tarea especializada y comprendiendo un método o un proceso determinado, esto le generará la posibilidad de desarrollar habilidades básicas necesarias.

Así pues, los gerentes dependen menos de sus habilidades técnicas básicas mientras mayor rango obtienen en una organización, destacando que estas habilidades básicas fungirán como antecedentes necesarios para sus nuevas responsabilidades.

1.3.1.2 Habilidades Conceptuales Y De Toma De Decisiones

Comprenden la capacidad del gerente para reconocer asuntos complejos y dinámicos, examinan numerosos factores con relación a los problemas con la finalidad de resolverlos en beneficio de la organización y de todas las partes involucradas.



Estas habilidades se utilizan al momento de evaluar objetivos y estrategias generales, interacciones entre distintas partes de la organización así como el negocio y el ambiente externo.

1.3.1.3 *Habilidades Interpersonales Y De Comunicación*

Es toda aquella capacidad de la línea de mando para tratar con la persona o grupo de la organización; la capacidad de ser líder, de motivar y poder comunicarse eficazmente.

Es necesario que se desarrollen capacidades específicas que cumplan los objetivos de dirigir, motivar y hacerse entender entre los que les rodean. Esto debe ser parte de toda una filosofía que coadyuve al personal y administradores a hacer un sitio de trabajo exitoso, para lo que se tiene una reseña de lo que en últimas fechas ha ido evolucionando de forma más acelerada.

1.3.2 Administración de la Calidad Total (ACT)

Este tipo de administración es una filosofía, un proceso y un conjunto de principios que proporcionan a una organización lo que necesita para mejorar continuamente su eficacia.

Promueve la participación de todos los miembros de la empresa en el desarrollo y perfeccionamiento de los procesos orientados a los clientes, flexibles y sensibles para aumentar la calidad de todas las actividades y funciones de la organización.



1.3.3 Administración Internacional

1.3.3.1 *Administración a través de las fronteras.*

En el momento en que cada vez más el mundo de hoy en día se vuelca a una globalización, donde las empresas más competitivas serán aquellas que aprovechen sus ventajas, y el riesgo será, para las demás que puedan ser absorbidas por grandes conglomerados industriales.

Para este panorama, es inevitable expandirse tecnológicamente hacia el resto del mundo, claro está, acompañado de sus recursos humanos inherentes a la misma. Y para esto, existen algunos tipos de trabajadores útiles en este contexto.

Los Expatriados son aquellos trabajadores mandados desde la compañía matriz a desempeñar puestos gerenciales en plantas internacionales. Generalmente son enviados al igual que su familia directa, esposo (a) e hijo (s). El problema incurre en la adaptabilidad del cónyuge, puesto que en el nuevo país, tal vez tendría que lidiar hasta con el idioma y el mantenerse en casa por no tener oportunidades de trabajo.

Los Ciudadanos Del País Anfitrión son aquellas personas originarias del país donde será ubicado el nuevo complejo industrial, las cuales ya pertenecían a la empresa en el país primero. La ventaja incurre en el proceso de adaptabilidad puesto que regresaría a su territorio y podría hacer mejor frente a los factores adversos. Las compañías de hoy en día tienden usar más este tipo de trabajadores debido a una alta disponibilidad, y como se ha mencionado, el estar familiarizados con la cultura y el idioma, así mismo que el costo de ser desplazados es mucho menor.



Los Ciudadanos De Un Tercer País son aquellos ciudadanos de un país distinto al país de origen y del país anfitrión de la compañía en el exterior. Es tal vez, una decisión aventurada puesto que la adaptabilidad a una tercera cultura influiría más que en los trabajadores definidos anteriormente, ese tipo de empleado se podría usar sólo cuando su capacidad es altamente competitiva.

1.3.4 Habilidades del gerente global.

Este tema está intrínsecamente relacionado con lo anterior, puesto que la tasa de fracaso entre expatriados juega un papel importante en el éxito de la compañía y más aun si las cifras ascienden hasta un 50 por ciento. Estas habilidades de adaptabilidad deben incluir cuestiones sociales, personales y capacidades técnicas; flexibilidad, estabilidad emocional, empatía por la cultura, habilidades comunicativas, ingenio, iniciativa y habilidades diplomáticas.

1.3.5 Comprensión de los asuntos culturales.

La historia, cultura, idioma, geografía, condición social, raza y religión siempre jugarán como características únicas de un país que siempre deberán ser tomadas al momento de fundar una extensión de la compañía a través de las fronteras, puesto que los recursos humanos podrían provocar una desorientación y tensiones provocadas por convivir en un ambiente extranjero denominado “choque cultural”.

Aquellas decisiones gerenciales y de planeación que no tomen en cuenta la totalidad de los efectos de las características mencionadas anteriormente podrían poner a su compañías en una gran desventaja ante el mercado global, o incluso hacerlas desaparecer.



1.3.6 El Cambio en las Empresas y su Respuesta Estratégica

El tamaño de la organización, la adaptación ambiental, las decisiones tecnológicas y la administración estratégica correcta, son decisiones que influyen fundamentalmente en el éxito de una organización, es decir, cómo está estructurada y manejada una organización siempre y cuando se contemplen las “capacidades claves” que pueden ser alianzas estratégicas, organizaciones de aprendizaje y de alta participación. Además pues el recurso humano formado correctamente se incluye en estas capacidades.

1.3.7 Las capacidades clave.

Una capacidad clave es la capacidad que sustenta la habilidad de una compañía para ser un líder al ofrecer una gama de bienes o servicios específicos, ofreciendo un valor agregado a los clientes capaz de lograr una alta competitividad y buenos resultados como fruto (Thomas S. Bateman, 2004). La capacidad de respuesta de una compañía se puede ver aumentada a la par que su competitividad siempre y cuando una o varias de las capacidades claves antes mencionadas sean comprendidas y desarrolladas en su totalidad.

Es importante mencionar que las capacidades clave siempre deben ir acompañadas de organizaciones mediante redes dinámicas que pudieran ofrecer; flexibilidad, innovación y respuestas rápidas y eficientes a las amenazas u oportunidades disminuyendo costos y riesgos. Aunado a esto las alianzas estratégicas formados a través de vínculos sociales desarrollan nueva tecnología y la posibilidad de integrarse a nuevos mercados.



1.3.8 La organización que aprende.

Es aquella organización hábil para crear, adquirir y transferir conocimientos, modificando su comportamiento a fin de reflejar estos nuevos conocimientos y percepciones. Esta capacidad de respuesta implica un cambio continuo y nuevas formas de actuación mediante:

- 1.- Recursos humanos comprometidos
- 2.- Investigación constante
- 3.- Revisión constante de éxitos y fracasos
- 4.- Directivos capaces de identificar e implementar las mejores prácticas de negociación de otras organizaciones;"benchmark"
- 5.- Difundir las ideas en la organización

1.3.9 La organización de alta participación

Tipo de organización en la que la alta dirección se asegura de que exista consenso sobre la dirección hacia donde se dirige el negocio. Su importancia estructural radica que los empleados a un nivel de subordinación bajo cuentan con una relación directa ya sea, con un cliente o con un proveedor cuantificándose la participación del empleado como poderosa y creativa.

1.3.10 Principios psicológicos del aprendizaje

El éxito de un programa de entrenamiento depende, de la identificación de las necesidades del entrenamiento, preparación del programa, y aplicación de los principios básicos de la psicología del aprendizaje.



La motivación generará un aprendizaje óptimo siempre y cuando la persona en entrenamiento reconozca la necesidad de adquirir nueva información, habilidades y deseo de aprender.

1.3.11 Administración De Recursos Humanos: Una Visión Panorámica

La administración de recursos humanos deberá entenderse como la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales, comprendiendo a gerentes de todos los niveles, los cuales, por medio del esfuerzo de otros, logran que se hagan las cosas que requieren una efectiva administración.

A su vez, un administrador de recursos humanos será el individuo que desempeñe funciones de asesoría trabajando como otros gerentes con la finalidad de auxiliarles lo mejor posible en el manejo de asuntos relacionados con recursos humanos, alejándose así, de la tradicional función transaccional de apoyo. Será el responsable de coordinar la administración de recursos humanos para ayudar a la organización a alcanzar sus metas.

1.3.12 Funciones de la administración de recursos humanos

Los administradores de recursos humanos se desarrollan en áreas funcionales asociadas a la administración efectiva de recursos humanos, tales como: planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección; desarrollo de recursos humanos; compensaciones y prestaciones; seguridad e higiene; relaciones laborales y con los empleados e investigaciones de recursos humanos.

Debido al tema tratado en el presente trabajo de tesis sólo se abordará el área funcional consistente en el desarrollo de recursos humanos, el cual ayuda a los individuos, a los grupos y en general a la organización a volverse más efectivos, esto con la finalidad del mejoramiento continuo logrando una empresa competitiva.



El proceso deberá comenzar al ingresar en la organización y continuar durante toda su carrera, teniendo en cuenta que los programas de desarrollo de recursos humanos a gran escala son definidos como Desarrollo Organizacional, siendo su propósito el de modificar el ambiente dentro de la empresa para ayudar a los empleados a que se desempeñen con mayor productividad.

Tanto la planeación de carrera como la evaluación del desempeño deberán ser aspectos principales en el desarrollo de recursos humanos, entendiendo al primero como el proceso en el que se fijan metas y se establecen los medios para alcanzarlas; y a la necesidad de los empleados y equipos a ser evaluados para determinar cómo están desarrollando las tareas asignadas y proporcionar a los empleados la oportunidad de aprovechar sus puntos fuertes y vencer deficiencias identificadas como definición del segundo término.

Existen diversas clasificaciones de la profesión de recursos humanos, entre ellas están: *Ejecutivo*, que es administrador de nivel superior el cual informa directamente al ejecutivo principal de la corporación y al director de una división importante; *Generalista*, el cual desempeña tareas en diversas áreas relacionadas con los recursos humanos involucrado en todas las funciones administrativas de recursos humanos; *Especialista*, aquel que se ocupará tan sólo de un área funcional específica de la administración de recursos humanos.

Resumiendo, resulta trascendental, de acuerdo con lo anterior, que una organización tenga la característica de ser dinámica y participativa, esto debe propiciar que en cada momento los integrantes de dicha empresa sientan el deseo y el compromiso de prepararse y poder ser cada vez más eficientes de acuerdo con sus exigencias.

Pero esto, debe ser coordinado y sobrellevado de manera inteligente y en un proceso ordenado capaz de resolver problemas por parte de la persona o grupo



de personas que están a cargo del proyecto. Ahora bien, para que toda esta situación llegue a buenos términos, nunca se deben descuidar las características que el líder debe poseer, puesto que debe tener la capacidad técnica de resolver ciertos problemas específicos, tener la visión para resolver conflictos interpersonales y visión para la toma de decisiones, además debe tener el tacto que facilite el entendimiento y la comunicación entre todas las partes integrantes.

Ahora bien, en casos donde las organizaciones son muy grandes teniendo centros de trabajo tras frontera, estas habilidades toman aún más importancia, debido a que la comprensión de asuntos culturales toma especial interés y puede convertirse en el éxito o fracaso de una relación laboral armoniosa. Esto junto a la detección y aplicación de capacidades clave donde la compañía brinda un valor agregado al mercado, siendo importante que la misma empresa tenga cualidades de flexibilidad, innovación y efectividad.



Capítulo 2

2.1 Planeación Y Estrategia

2.1.1 Introducción

Toda vez que se ha iniciado el proceso donde la mentalidad de la organización ha sido modificada o bien ratificada por una política incluyente donde los procesos de acción afirmativa sean altamente ponderados, y donde exista una estructura organizada desde los niveles jerárquicos elevados hasta llegar a los empleados, entonces si es factible realizar procesos consecutivos, con los cuales, y aún en la etapa “mecánica” es posible hacer un diseño estratégico y de planeación que permita llevar a bien un método controlado.

Así pues, como será posible verlo en los siguientes párrafos, se describe la importancia de una planeación organizada que cuente con una estrategia capaz de llevar a buen término el desarrollo del empleado, así como poder detectar las fallas o deficiencias que sirvan como retroalimentación, y también, por otro lado poder reconocer los logros de los mismos grupos que permitan su reconocimiento y poder contar con una política integral tan importante.

Ahora bien, es importante que se comience a familiarizar con algunos términos y sus definiciones tales como planeación y estrategia, los cuales en los siguientes párrafos y desarrollo del tema se tendrán conceptualizados.

Justamente, *Planeación* es el proceso sistemático que consiste en la toma de decisiones en relación a las metas y actividades que un individuo, grupo, unidad u organización persiguen. Es pues un esfuerzo determinado, dirigido y controlado por los gerentes, siempre se fortalecerá de los conocimientos y experiencias de los empleados de la organización. (Thomas S. Bateman, 2004)



De acuerdo con el anterior concepto plasmado por el autor, se le ha dado un lugar importante a este proceso, para lo cual se tiene el siguiente apartado.

2.1.2 El Proceso Básico De La Planeación según Thomas S. Bateman

2.1.2.1.- Análisis Situacional

Es aquel proceso que utilizan los planificadores, en un tiempo y recursos determinados, con la finalidad de recabar, interpretar y resumir toda la información relevante que sirva como base para la planeación en cuestión.

Es el analizar acontecimientos pasados, condiciones actuales para así poder predecir tendencias y enfocar sus fuerzas internas. El resultado será por consecuencia la identificación y diagnóstico de los presupuestos, beneficios y problemas de la planeación.

2.1.2.2.-Metas Y Planes Alternativos

En el momento en que se cuenta con un proceso de planeación, en paralelo se deben generar metas alternativas que puedan perseguirse en el futuro y planes alternativos que puedan utilizarse en el logro de esas metas.

Entendiendo a las metas como propósitos que el gerente desea alcanzar y deben ser específicas, retadoras y realistas; y los planes como acciones o medios que el gerente trata de utilizar para alcanzar las metas, delineando acciones alternativas, recursos necesarios y obstáculos que pueden surgir.



2.1.2.3.- Evaluación De Metas Y Planes

Quienes tomas las decisiones deben evaluar las ventajas, desventajas y efectos potenciales de cada meta y plan alternativo.

2.1.2.4.- Selección De Metas Y Planes

El responsable de la planeación tendrá a su cargo el seleccionar los planes y metas más adecuadas y factibles para la organización, los cuales deberán identificar prioridades de la organización.

2.1.2.5.- Implementación

Es de vital importancia poner en práctica los planes diseñados para lograr las metas, con esto los gerentes y empleados deben entender el plan, existiendo una comunicación eficaz y contando con los recursos necesarios, aún así, sin la motivación no se obtendrían los resultados esperados.

Una implementación exitosa es aquella en donde el plan se relacione con otros sistemas en la organización; tales como recompensas y presupuesto.

2.1.2.6.- Monitoreo Y Control

Es el paso final en el proceso formal de la planeación, en el cual es esencial monitorear el comportamiento real de sus unidades de trabajo acorde con las metas y planes de trabajo de la organización, desarrollar sistemas de control que permitan a la organización el incorporar medidas correctivas cuando o se tengan los resultados deseados o al modificar las condiciones.



Ahora bien, así como se ha hablado sobre un proceso sistemático de planeación, también debe diferenciarse entre los niveles jerárquicos de la organización de donde será su ámbito de aplicación. Para entender mejor esto, el siguiente tema maraca la pauta de organización jerárquica.

2.1.3 Niveles De Planeación

Planeación estratégica: Conjunto de procedimientos para la toma de decisiones con respecto a las metas y estrategias de largo plazo de la organización, los cuales deberán contener una fuerte orientación externa. Por otro lado, las metas estratégicas son aquellos fines principales o resultados finales relacionados con la supervivencia, valor y crecimiento a largo plazo de la organización.

La estrategia, es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización, es el equiparar habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo.

2.1.3.1 Planeación Táctica Y Operativa

Es aquel conjunto de procedimientos para traducir metas y planes estratégicos relevantes para una parte en específico de la organización, área funcional o departamento.

Se enfocan principalmente a las acciones que debe realizar una unidad para cumplir su parte del plan estratégico. Mientras, tanto la planeación operativa se encargará de identificar todos aquellos procedimiento y procesos específicos necesarios en los niveles jerárquicos inferiores de la organización, generalmente se desarrollan planes para periodos muy cortos y tareas rutinarias.



2.1.3.2 Planeación Estratégica: Ayer Y Hoy

En el pasado los ejecutivos y unidades especializadas en planeación estratégica se dedicaban a desarrollar metas y planes para toda la organización, era muy común que estas técnicas eran usadas de forma poco adecuada con las que se conducían a decisiones estratégicas basadas en conclusiones y evaluaciones simplistas. Con este modelo los gerentes y empleados tenían un sentimiento ajeno en relación con la organización.

En la actualidad, los niveles jerárquicos mas altos hacen que el resto de los gerentes participen de forma activa en el proceso de formulación de estrategias, aquí es necesario conservar la importancia de la presencia del director general en la dirección estratégica o visión de a organización; mientras que los gerentes tácticos y operativos, contribuyen en la generación del plan estratégico. Esto dará por consecuencia una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta.

Así pues, surge el término “Administración Estratégica” que es aquel proceso que implica a gerentes de todas las partes de la organización en la formulación e implementación de metas estratégicas, integrando la planeación estratégica y administración en un solo proceso, haciendo de éstas una actividad constante que alienta a los gerentes a pensar de forma estratégica y centrarse tanto en aspectos a largo plazo como aspectos tácticos y operativos a corto plazo.

Este proceso de reciente creación se lleva a la práctica mediante:

1.-Establecimiento De Misión, Visión Y Metas: la misión como propósito básico y alcance de operaciones de una organización esta redactada en términos de los clientes generales a quienes sirve, ésta puede ser amplia o reducida. La visión estratégica proporciona perspectiva respecto a la dirección de la empresa y la organización, aclara la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica.



Como parte contigua, las metas estratégicas son características debido a que se derivarán de la misión y visión de la organización.

2.-Análisis De Oportunidades Y Amenazas Externas

En relación con el paso anterior el objetivo de la misión y visión en este punto, será impulsar el análisis del ambiente externo relacionando a la organización y las personas con intereses en la misma, sin dejar de lado en ningún momento que el análisis ambiental proporcione un mapa de estas personas con intereses en la empresa y de las maneras en que influya en la organización, incluyendo aspectos tales como situación macroeconómica y factores tecnológicos.

2.1.4 El Proceso de Planeación de acuerdo a Martín J. Gannon

Planes Estratégicos y Operativos

Dado que las empresas desean entrar en un mercado competitivo con la finalidad de incrementar o por lo menos conservar su mercado, es necesario implementar planes estratégicos y operativos con lo cual acompañen los objetivos y los medios que permitan alcanzarlos.

2.1.4.1 Planeación Estratégica

El Proceso de Planeación Estratégica

Ahora bien, con la finalidad de poner en práctica lo anterior, es necesario diseñar un proceso que pueda hacer cumplir con las expectativas competitivas de la empresa, y para esto, es necesario por primer paso el hacer un análisis interno del negocio capaz de mostrar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del medio con el se rodea (Martín J Gannon, 1997).

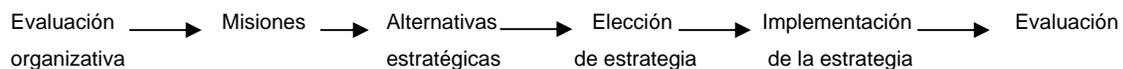


Para este fin, se sugieren constatar preguntas tales como: ¿Cuál es su negocio?, ¿Cómo debería ser?, ¿Cómo deberá ser dentro de cinco años?, ¿Debemos intentar crecer?

Como segundo paso, se deben evaluar alternativas estratégicas que se desplazan básicamente en tres direcciones; crecimiento, contracción y estabilidad, sin descuidar todo lo concerniente al mercado y los nichos de mercado. Es aquí donde se evalúan las posibilidades de una diversificación de productos o la especialización de la línea existente, esto tan solo con la finalidad de proteger la empresa contra giros desfavorables de la economía.

Así pues, una carta etapa es la elección estratégica, en la cual la administración formula un plan que se centre en interrogantes sobre la organización y su dependencia al entorno, actitud respecto a riesgos y estructura organizativa. A continuación, la implementación estratégica sitúa decisiones específicas en torno a lo anteriormente mencionado y sus acciones a seguir.

Como sexto y último paso, la evaluación culmina el proceso de planeación estratégico, el cual tiene la finalidad de proporcionar retroalimentación y tomar decisiones respecto a futuras estrategias.



2.1.4.2 Planeación de Recursos Humanos

Es el subconjunto de una dimensión organizativa de la planeación, se centra en las metas que una organización intenta alcanzar y en los individuos que constituyen el medio para alcanzarlos, definiendo los tipos de tareas y trabajos.



Esto anterior, implica un análisis de puestos el cual se desarrolla bajo un estudio sistemático de requerimientos de un puesto, para que con base en esta información se reclute y seleccione personal.

La administración de recursos humanos debe incluir aquellos métodos que pronostiquen las necesidades de personal de la empresa, esto tanto a corto como a largo plazo, al unísono de desarrollar “sistemas de contabilidad para recursos humanos” que tengan por objetivo medir el valor de un empleado en función de costos de sustitución, selección y entrenamiento.

De importancia intrínseca tiene este departamento el preparar “gráficas de inventarios de recursos humanos” con la finalidad de describir la probabilidad de algunos individuos de la misma organización que puedan ser promovidos a puestos de mayor jerarquía, usando esta función como promotora de la competitividad de los trabajadores para con la empresa.

2.1.4.3 Orientación en el Puesto, Entrenamiento y Desarrollo

Una vez seleccionado el personal para la empresa, este nuevo miembro debe pasar un período de inducción “informal”, el que se dedicará a aprender tanto las reglas formales como las entendidas que rigen un comportamiento; y a este período se le es considerado como *orientación al puesto*.

Por otra parte, los programas de orientación al puesto tienen como finalidad el ayudar a ser eficientes lo antes posible e inculcar una actitud positiva hacia el nuevo puesto al tiempo que para la misma compañía. Esto le resulta muy conveniente puesto que le representa una menor deserción y los trabajadores se encuentran más satisfechos.



Esta orientación constituye un punto de partida en cuanto al intento organizacional por inculcar entre sus propios miembros una cultura basada en valores, normas y costumbres; englobando esto en una “cultura organizativa”.

Dentro de la administración de recursos humanos, contenida en la “Administración de Recursos Humanos” por Chiavenato (1999) es de vital importancia reconocer su carácter múltiple, puesto que los asuntos tratados se refieren tanto a aspectos internos de la organización a través del enfoque introversivo, como aspectos externos o ambientales derivado del enfoque extroversivo.

Es importante ilustrar su carácter contingente debido a que depende de la situación organizacional, del ambiente, tecnología empleada, políticas y directrices vigentes, filosofía administrativa, concepción de la organización del hombre y de su naturaleza y de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. Su carácter se regirá gracias a que sus reglas no son rígidas e inmutables, sino por el contrario flexibles, adaptables y sujetas a un desarrollo dinámico.

2.1.4.4 La administración de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de staff

A través del tiempo y de las funciones cada vez más complejas de las organizaciones, la implementación de un departamento especial para el recurso humanos de la empresa a tomado su importancia y se ha colocado al nivel de gerentes operativos de línea. Las complicaciones han surgido una vez en operación debido a que ese departamento debe tener en su poder una jerarquía entre los mencionados gerentes operativos y el órgano supremos de la organización.

Es por esta razón que se le ha dado más una función de staff que cuente con un escalafón mayor pero que sus acciones sean sugeridas.



La administración de recursos humanos tal como proceso consiste en diversos subsistemas independientes tales como:

- *Subsistema de alimentación de recursos humanos.*- Incluye planeación, investigación de mercado, de mano de obra, reclutamiento y selección
- *Subsistema de aplicación de recursos humanos.*- Implica análisis y descripción de cargos, integración, evaluación, movimiento de personal, entre otros.
- *Subsistema de mantenimiento de recursos humanos.*- Comprende remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales.
- *Subsistema de desarrollo de recursos humanos.*- Incluye capacitación y planes de desarrollo personal.
- *Subsistema de control de recursos humanos.*- Abarca bases de datos para aplicarlos en auditoría de recursos humanos.

Estos subsistemas no se establecen de una sola manera, son contingentes o situacionales pues varían según la organización y depende de factores ambientales, humanos y tecnológicos.

Para cada subsistema existen una serie de políticas de aplicación pero debido al objeto de la tesis sólo se mencionarán las concretamente aplicables.

Las políticas de desarrollo de recursos humanos girarán en torno a:

- a) Diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo.
- b) Desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo.
- c) Desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y excelencia organizacional



Ahora bien, los principales objetivos de la administración de recursos humanos serán:

- 1.- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación que consigan los objetivos de la organización.
- 2.- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y satisfacción plena del recurso humano.
- 3.- Lograr la eficiencia en los recursos humanos disponibles.

2.1.5 Administración de recursos humanos “ARH”

Su importancia radica en los sistemas formales de administrar a la gente en el trabajo a través de la integración de personal, formación, desempeño, evaluación, recompensas y relaciones laborales según Thomas S. Bateman, (2004).

Administración estratégica de los recursos humanos

Una capacidad clave debe fundarse en el desarrollo de recursos valiosos raros, inimitables y organizados, para que esto a su vez logre un impacto estratégico.

Así pues, el *crear valor* aumentará la valía a través de sus esfuerzos que tendrán como efecto disminuir costos al tiempo de ofrecer algo único a los clientes. *Es raro*; representar a una ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no estén al alcance de todos los competidores. *Es difícil de imitar*, siendo una fuente de ventaja competitiva cuando las capacidades y contribuciones del personal no pueden ser copiadas por otros. Por último, *está organizada*; al combinar los talentos e integrarlos en el área de trabajo, o ante nuevas asignaciones sin previo aviso y que el resultado sea exitoso.



En gran medida el éxito de una organización dependerá de reconocer su capital humano, y de que éste a su vez cuente con los mejores conocimientos y habilidades posibles. Es trascendental definir que el capital intelectual formado por el capital humano es usado como valor estratégico y conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados que representarán un alto valor económico.

2.1.5.1 Proceso de planeación de recursos humanos

Tal proceso dividido en *planeación, programación y evaluación* deberá estar basado en el conocimiento de los planes estratégicos de la organización. A su vez la programación de recursos humanos específicos tendrá bajo su tutela el reclutamiento, la capacitación y los despidos, y en función a las actividades de los recursos humanos evaluar con la finalidad de determinar si se están produciendo los resultados.

Todo el proceso anterior es ayudado de herramientas como el pronóstico de demanda, que es la determinación de cuánta gente se utilizará y su tipo derivado de los planes organizacionales, además de los pronósticos de mano de obra a través de estimaciones de la cantidad y el tipo de empleados que tendrá realmente la organización que a su vez puede ser medida por oferta tanto interna como externa.

El análisis de puestos como herramienta fundamental que determina las funciones de un puesto y su quehacer laboral, funge en primera instancia ante una *descripción del puesto* delimitando las tareas esenciales, deberes y responsabilidades del trabajo y una segunda parte *la especificación del puesto* la cual detallará las habilidades, conocimientos, capacidades y características necesarias.



Así pues, al momento en que se tiene una administración de recursos humanos, y también existiendo una planeación sistemática de los mismos, es necesario incluir un tema, que si bien solo afectaría a organizaciones que trascienden fronteras, es de mucha importancia puesto que los procesos se hacen más complejos y eficacia determinará en gran medida el resultado de esa división en el exterior. Al hablar de esto, se está tratando de una misma administración pero de carácter global, para lo cual se ha preparado a continuación.

2.1.5.2 ARH Global

Capacitación

En el momento en que una empresa decide traspasar las fronteras del país donde persiste, la capacitación hacia los nuevos centros de trabajo donde, por su naturaleza los grupos de trabajo deberán ser nativos de cada región, implica más que tan solo traducir el material visual para que pueda ser entendido.

Siempre se debe considerar las restricciones y costumbres, así como los tabúes de cada región para que al momento de la instrucción sobre esos grupos humanos de trabajo puedan ser ampliamente aceptados. En este punto, estriba la posibilidad de, incluso hacer una reestructuración sobre la planeación de la capacitación, es posible que en estos puntos se deba trazar una nueva forma de conocimiento.

Capacitación en los Valores

Puesto que con la gran diversidad de programas de capacitación concurren en la necesidad de educar a empleados con enfoques cada vez más consistentes en fusionar valores propios con los de la empresa y hacerlos, éstos últimos, su forma de actuar para con el medio laboral, esta técnica cumple con este propósito pues



el objetivo primordial de esta capacitación es ilustrar mediante instructores y a la vez transformarlos en palabras todas las acciones.

Así de esta forma, influirán en el actuar de los empleados y la forma en que se manejen ante sus compañeros de trabajo.

Capacitación en la Diversidad

Es importante que las empresas, sobre todo aquellas que se encuentran ubicadas en zonas geográficas donde existe una gran diversidad de etnias, cuente con un programa de capacitación que se enfoque a estas características. Es pues, el ofrecer a su personal la sensibilización de la no discriminación ante grupos minoritarios, y no solamente para etnias, incluso con grupos femeninos o de cualquier índole mientras sean minoritarios o hayan sufrido alguna represión.

Capacitación Para el Servicio al Cliente

En un mundo inmerso en la competitividad empresarial, no es suficiente el mejor precio, la novedad mas importante o simplemente el mejor artículo, todo esto debe ser acompañado de un inmejorable servicio al momento de hacer la venta. Y esto cada vez es más importante debido al acelerado crecimiento de negocios comerciales, ante esta situación, es necesaria una capacitación diferente.

Este tipo de instrucciones tiene el objetivo de capacitar a los empleados en forma que éstos puedan brindar un servicio excepcional a los clientes en forma cortés brindándole gran confianza.

Rotación de Puestos y Administración Global

Al momento en que un negocio se hace exitoso y sigue un patrón de internacionalización, el término antes acuñado y explicado de la rotación gerencial,



toma un punto de vista vertiginosamente distinto. No solo por la capacitación y experiencia que se le pudiera imprimir a cualquier empresa, sino que el control organizacional incrementa hasta el punto de ser indispensable para su funcionalidad.

Al tiempo en que la competitividad de las empresas a nivel mundial aumenta, la reacción de éstas debe ser siempre el camino hacia un staff bien preparado y capaz de afrontar los retos venideros, por lo que, como se dijo anteriormente, en empresas gigantes e internacionales los controles organizacionales se hacen imprescindibles, formados a través de las relaciones informales que se adquieren con el movimiento del personal gerencial de planta a planta, incluyendo niveles internacionales.

De esta forma, la comunicación y comprensión de problemas internos hacen posible una mejor solución e intensifican las relaciones laborales y personales forjando personal de alto rendimiento.

2.1.6 Método de Asesoría y Reemplazo

En el momento en que un puesto de la empresa sufre un retiro, promoción o transferencia por parte de su ocupante, se convierte en una solución este método, ya que su objetivo es el capacitar a una persona al lado de aquella de la cual ya no será parte de ese lugar de trabajo.

Esto adquiere relativa importancia no solo en las condiciones antes mencionadas, puesto que en las empresas grandes se cuenta con un número no identificado de puestos clave, al momento en que sufre alguna ausencia es posible cubrirlo de emergencia sin tener contratiempos.

Aquí es, en cierta forma, una garantía de llevar a cabo ciertas acciones de forma correcta, puesto que se le deja al aprendiz la oportunidad de llevar a cabo ciertas



operaciones con vigilancia y sin posibilidad de error gracias al soporte del instructor y consejos que pudiera llegar a ofrecer.

2.1.7 Paneles de Gerentes en Entrenamiento

Esta técnica de capacitación promete tener ventajas sobre aquella mencionada anteriormente en relación a la rotación de puestos, y es que se menciona esto debido a la semejanza de estos programas en particular.

El presente modelo basa su objetivo en formar grupos de “gerentes prometedores”, recomendando que sean de nivel medio, para que sean capaces de analizar y formular soluciones hacia la problemática de departamentos de niveles jerárquicos superiores, conflictos interdepartamentales o incluso de estructura organizacional.

Su ventaja radica en que se forman experiencia a la vez de capacitación en el manejo de problemas a nivel de organización, pero sin descuidar para nada sus funciones dentro de la misma.

2.1.8 Aprendizaje Acción

Es aquella técnica de capacitación que se fundamenta en el uso total del horario de trabajo de la persona a entrenar, generalmente de gerentes de nivel medio, con la finalidad de asignarle un proyecto, análisis y solución de problemática de algún departamento ajeno a él.

Para este procedimiento se llevan a cabo reuniones periódicas donde se evalúan los avances y discuten a la vez los progresos obtenidos de programas antes llevados a la práctica, o inclusive si lo diseñado a dado resultados.



La principal ventaja de llevar a cabo este tipo de capacitación, es que la enseñanza se hace en base a problemas reales mientras que se acuña experiencia valiosa. Pero por otro lado aquellas personas que están en capacitación descuidan sus labores puesto que trabajan en operaciones distintas a las que venía realizando.

2.1.9 Planificación Estratégica y ARH

2.1.9.1 Definición de la Planificación Estratégica

El plan estratégico se define como la serie de cursos a acción que la empresa proyecta con la finalidad de eliminar, reajustar o implementar aquellas necesidades para convertirse en la entidad que desea ser.

Lo anterior será siempre y cuando aproveche oportunidades y retos externos, y la relación con sus fuerzas y debilidades internas.

2.1.9.2 La Función de la ARH en la Planificación Estratégica

Es interesante analizar la manera en que el departamento de recursos humanos auxilia a gerentes de alto nivel, puesto que tiene como responsabilidad el encontrar, o en su caso la forma en que debe crearlo a base del personal, las oportunidades y retos externos, hacer imperativa la fuerza interna con la que cuenta y tratar de minimizar sus debilidades; todo esto mediante la planeación y ejecución de una planificación estructurada.

Cómo se ha podido ver, es de suma importancia que una vez que se tenga una base de sustentabilidad corporativa, o bien, esa mentalidad incluyente y de acción afirmativa, se proceda con un proceso de planeación encaminado hacia el logro de una estrategia empresarial, donde este proceso debe, indudablemente, comenzar



con un análisis situacional donde sea posible detectar deficiencias, siendo parte de todo esto la delimitación de metas o propósitos a alcanzar, donde deben tener ciertas características tales como alcanzables pero que a su vez originen un compromiso de superación, siempre y cuando, con esas pequeñas complicaciones con las que deberá contar, la empresa pueda ofrecer una amplia gama de herramientas tales que ayuden al logro.

Una vez teniendo esto, pues entonces es posible pasar a las etapas efectivas de implementación y control, donde se aplicarán todas las herramientas posibles para; en primer lugar, llegar a la consecución de metas, y en segundo lugar, en caso de haber resultados deficientes contar con una retroalimentación efectiva.

Como se ha expresado, se debe tener especial cuidado con la clasificación expresada con respecto a la planeación estratégica, puesto que esta puede ser táctica y operativa, que como se ha visto, forman un conjunto y no se deben considerar excluyentes.



Capítulo 3

3.1 Teoría del Aprendizaje y la Capacitación

3.1.1 Introducción

Es importante hacer una pequeña recapitulación a través de la historia de lo que ha significado el término “Aprendizaje”, pues este, se ha considerado simple y llanamente como un cambio de conducta en el individuo.

En esta evolución cabe mencionar dos grandes sistemas de la filosofía griega de la Antigüedad: el de Platón y el de Aristóteles, quienes proponen teorías del conocimiento distintas y, en consecuencia, concepciones del aprendizaje diferentes. Sus planteamientos se mueven en el plano de las divergencias entre el **idealismo** y el **realismo**.

Sin embargo, se ha considerado aún con más generalidades, esto debido a que el aprendizaje deberá considerarse como un cambio en la experiencia, implicando un pensamiento que vaya en pro de la actividad humana.

En el próximo capítulo se ha de tratar de explicar de forma sistemática y coherente el proceso de aprendizaje y sus límites, basándose en corrientes filosóficas y teorías de reconocidos autores.

3.1.2. Los Principales Representantes de las Teorías del Aprendizaje

3.1.2.1 Ausubel

Ya así, tal como lo plantea Ausubel (1983), “el aprendizaje dependerá de la estructura cognitiva previa que se relaciona con la nueva información” y por estructura cognitiva deberá entenderse al conjunto de conceptos e ideas que el



individuo posee en un determinado campo del conocimiento y la forma en como lo organice.

Ahora bien, continuando con este mismo autor, hace una clasificación del conocimiento, definiéndolo bajo el aprendizaje significativo y el aprendizaje mecánico. El primero, se presenta cuando los contenidos son relacionados con experiencias de la persona, así como una imagen, símbolo concepto, etc. El segundo, es completamente contrario al anterior, pues en esta clasificación del conocimiento es almacenado de manera arbitraria y sin relación con alguna experiencia, sin embargo para poder tener este conocimiento es necesario que exista una pre-asociación del tema a tratar con la finalidad que no se presente lo que el autor llama un “vacío cognitivo”.

3.1.2.2 Enfoque Conductista

Bajo esa corriente, se explica como la mente se deberá comportar bajo un modelo donde el conocimiento se percibe a través de la conducta dando como resultado un comportamiento externo fundado en el comportamiento interno, que cabe señalar, hasta la fecha no existe un estudio exacto de cómo sucede este proceso.

Dentro de los pilares de esta corriente, es posible citar los estudios de B. Skinner en 1958 y 1968, además de Tyler en 1975. De esta forma, el aprendizaje basado en este paradigma sugiere medir la efectividad en términos de resultados, es decir, del comportamiento final, por lo que ésta está condicionada por el estímulo inmediato ante un resultado del individuo, con objeto de proporcionar una realimentación o refuerzo a cada una de las acciones del mismo.



3.1.2.3 *Enfoque Cognitivista*

Este modelo basa sus conclusiones en los exponentes del constructivismo, tales como Bruner (1966), Piaget (1969 y 1970), así es posible explicar que esta teoría se fundamenta en que el conocimiento existe en la mente como representación interna de una realidad externa, donde el aprendizaje tiene una dimensión individual pues el aprendizaje es visto como un proceso de construcción individual interna de dicho conocimiento (Jonassen, 1991).

3.1.2.4 *Ivancevich*

Ante todo, es necesario que primeramente se identifiquen los pilares centrales sobre los cuales la capacitación puede girar. Para esto, se pueden definir algunos Postulados expuestos por el autor Ivancevich (2004) en su obra “Administración de Recursos Humanos” tales como:

- a) La validez de la capacitación. Es indispensable saber si se asimilaron los conocimientos expuestos en la capacitación o adiestramiento.
- b) La validez de la transferencia. También es necesario medir cuánto fue el avance de lo que se logró adquirir llevado a la práctica.
- c) La validez dentro de la organización. Deberá indicar la ventaja que significó para el ente económico en cuestión.
- d) La validez entre organizaciones. Además que este tipo de capacitación pudiera servir para otras empresas aunque esto tendría que significar dejar ir al trabajador ya capacitado.

Ahora bien, la forma en que son aplicadas estas bases para el aprendizaje o capacitación laboral, deberá establecerse cómo es que el aprendiz es motivado para aprender, que tanto es capaz de aprender, si este aprendizaje deberá ser reforzado por otros cursos o talleres, también es importante que la capacitación



permita la práctica del material y que la presentación de éste sea significativa cumpliendo con el objetivo de poder transmitirse correctamente tanto al trabajador como de éste hacia el trabajo.

3.1.3 Administración del Programa de Capacitación

3.1.3.1 Determinación de Necesidades y Objetivos

Existen ciertas maneras que ayudan a la determinación de necesidades de capacitación de los empleados, tales como el observar a los empleados, escucharles, interrogar a los supervisores sobre las necesidades de sus subordinados y examinar los problemas que les aqueja a los empleados.

Una vez que esto se ha puesto en práctica, se puede decir que se ha cumplido con un “análisis del desempeño”, el cual determina las necesidades de capacitación llevado a través de:

- I.- Discrepancia Conductual; evaluación del desempeño de los empleados
- II.- Análisis de Costo y Valor; determinación del costo y el valor de corregir esta discrepancia conductual antes identificada.
- III.- Responder a las preguntas básicas, ¿No se puede o no se quiere?
- IV.- Fijar estándares que guíen al conglomerado de empleados
- V.- Suprimir los obstáculos, los cuales en muchos casos son de carácter administrativo
- VI.- Práctica
- VII.- Capacitación
- VIII.- En caso de ser necesario, se puede hacer una modificación del puesto
- IX.- Transferencia o Despido en casos extremos
- X.- Crear un ambiente de motivación



3.1.4. Capacitación y Desarrollo

3.1.4.1 Principios de Aprendizaje

Es importante tener en mente que la capacitación y el desarrollo siempre serán más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes.

Así pues, una parte importante que puede ayudar son los principios de aprendizaje humano, que constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras se utilicen estos principios, existirá una mayor probabilidad de que la capacitación resulte efectiva.

Entre estos principios que promueve Keith Davis en su obra “Administración de Personal” se encuentran:

- *Participación:* alienta al aprendiz y permite que participen más de sus sentidos
- *Repetición:* deberá entenderse al momento en que se le permite al aprendiz hacer una vez y otra de lo que va aprendiendo y asimilando
- *Relevancia:* el material para ser estudiado deberá tener sentido e importancia para quien vaya a recibir la capacitación
- *Transferencia:* a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.
- *Retroalimentación:* proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso.

Finalmente, es importante que al seleccionar una técnica, cualquiera que esta fuese, deben considerarse aspectos como la efectividad respecto al costo, el contenido del programa, la idoneidad de las instalaciones con que se cuenta,



preferencias y capacidades de las personas que recibirán el curso así como las del capacitador.

Todo esto, forma parte de un todo donde se pretende que el grupo al que se le imparte un conocimiento, y que éstos a su vez lo asimilen para su propio crecimiento, adopten una cultura progresista que día a día se va haciendo de una mayor importancia. Así, de esta forma, lo que se pretende es que el desarrollo del personal vaya tomando cada vez más importancia ante los administradores y un rol estratégico, así como el poder resolver algunos problemas como se describe en párrafos subsiguientes.

3.1.5 Desarrollo de los Recursos Humanos

El desarrollo a largo plazo de los recursos humanos, va adquiriendo cada vez mayor relevancia, pues mediante este desarrollo los empleados actuales reducen la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Debe considerársele como un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de empleados.

- *Obsolescencia del Personal:* proceso que sufre el empleado que deja de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. No suele originarse en el individuo sino en su falta de respuestas y adaptación a las nuevas condiciones.
- *Cambios sociales y técnicos:* de entre los cuales se mencionan la diversidad nacional e internacional de la fuerza de trabajo, así como el desarrollo y creación de oportunidades equitativas.



Dado que el término de capacitación entraña todos aquellos objetivos a corto plazo relacionados de manera directa con aspectos específicos del trabajo, la Educación implica, por el contrario, un amplio proceso de desarrollo de objetivos continuos o a largo plazo de acuerdo con Tyson y Cork (1997).

Así, la capacitación permite que el trabajo se pueda realizar de modo efectivo en tres niveles: la organización como un todo, subgrupos que la componen y empleados individuales. Al igual que para realizar el trabajo efectivamente se requiere la aplicación del conocimiento, habilidades y actitudes específicas identificadas a través del análisis de puestos, y una vez hechos estos cambios, significará la esencia del programa de capacitación.

Ahora bien, es importante señalar lo que sucede en la actualidad, pues para algunos gerentes de área, la capacitación podría significar la ausencia de su equipo de trabajo con beneficios dudosos. Sin embargo, la capacitación se debe entender más ampliamente como una forma de aprendizaje estructurado que contribuye a la efectividad laboral, obteniendo conclusiones muy importantes tales como:

- 1.- Puede tomar una amplia variedad de formas para lograr sus propósitos
- 2.- No es una actividad aislada, sino parte integrante del proceso laboral
- 3.- La responsabilidad de capacitar corresponde a los responsables del desempeño laboral.

3.1.6 Capacitación Sistemática

Ahora que se han podido establecer ciertos criterios para que se pueda ofrecer una capacitación y que en resumidas cuentas todo este proceso surgirá de la detección mediante diversos métodos de las necesidades, es posible afirmar que podrían surgir de dos maneras generales: una.- de las suposiciones o impresiones de alguien, o, dos.- de la investigación y evaluación metódica.



Sugiriendo lo anterior, entonces se puede afirmar que la base de dicho sistema a través de la investigación sería:

- Definición de las necesidades presentes y futuras para el desempeño efectivo del trabajo
- Evaluación de los niveles presentes y futuros del desempeño laboral, y su respectiva comparación
- Definición de deficiencia o necesidad que esta comparación pueda revelar
- Decisión de cómo es posible remediar y poder satisfacer las necesidades
- Valoración de la eficacia del remedio elegido

3.1.7 Los Elementos de un Sistema de Capacitación

Debido a la compleja acción recíproca de muchos factores y a un esfuerzo coordinado de un sistema efectivo, una secuencia lógica de acciones se podría basar en:

- 1.- Establecer métodos y evaluar las necesidades de desempeño
- 2.- Usar la información resultante para identificar deficiencias
- 3.- Determinar y remediar estas deficiencias; mediante cambios en el sistema o cambios en la conducta de los empleados
- 4.- Establecer los objetivos de la capacitación según el trabajo y especificar habilidades y métodos para evaluar el aprendizaje obtenido
- 5.- Idear métodos para evaluar los logros de objetivos y la influencia sobre el desempeño laboral.



3.1.8 El Diseño de la Capacitación

Debiendo entender que toda capacitación es un proceso de aprendizaje, entonces resulta lógico pensar que se trata invariablemente de un cambio en la conducta que resulta de la experiencia pasada. Así, hasta que se demuestre la adquisición de nuevos conocimientos o habilidades, no hay medios para evaluar lo que se ha aprendido.

En la actualidad, las teorías cognoscitivas tratan de dar sentido a la información externa al relacionar partes con un todo y construir sistemas mentales, por lo tanto la actividad de observar, construir y revisar la esencia del proceso de aprendizaje se tornan cíclicas, y este proceso puede basarse en una experiencia concreta, observación y análisis reflexivo de la experiencia, generalización, experimentación, dando como resultado una nueva experiencia conocida como conocimiento.

Todo lo anterior, podría tener su fundamento un tanto simple en las ideas regidas donde el aprendizaje ocurre a través del ensayo y error, que la motivación es un prerequisite para obtener éxito, al tiempo que se comprenda que las personas aprenden a diferentes niveles y que éste se facilita cuando es entendido el significado de sistemas totales e interrelaciones de sus componentes, puesto que deberá ser conducido por un proceso personal.

Por último, es importante señalar que dentro de un programa, también llamado proceso total de capacitación y educación, contiene una serie de cursos como unidades ligadas pertenecientes a un todo, donde las áreas principales que se deben considerar en el diseño total son: propósitos y objetivos, contenidos y métodos, lugar de los cursos y evaluación de la capacitación.

La importancia de esto radica en que el centro de trabajo no sólo esté tras objetivos de capacitación, sino que su visión vaya encaminada hacia un programa



estructurado de crecimiento y desarrollo por parte de los empleados, donde contenga una serie de características diseñadas para los grupos de las organizaciones. Así pues, a continuación se señalan algunas de estas características y aplicaciones operacionales para tales efectos.

3.2. Desarrollo de los Empleados

3.2.1 Orientación

Un programa formal debe proporcionar al empleado una comprensión tal para que su desempeño contribuya al éxito de la organización, así como, la forma en que los productos y servicios de la organización contribuyen para con la sociedad. Esto es, en esencia que tal persona encuentre su lugar en la organización.

Puesto que una compañía debe ser dinámica con objeto de satisfacer condiciones cambiantes que afecten sus operaciones, las políticas, procedimientos, estructura y contenido de los puestos deberán cambiar también.

Un punto importante para que con este se logre un programa bien integrado será la cooperación entre el departamento de personal y de línea. El departamento de personal será responsable de coordinar las actividades de orientación de la compañía; el supervisor contará con el papel más importante en el programa de orientación, puesto que así el empleado le dará una mayor atención a lo que éste dice y hace.

3.2.2 Programas De Entrenamiento

La necesidad de proporcionar información así como entrenar a los empleados fungirá como papel principal en obtención de las metas y objetivos de la compañía. A través de ésta función se podrán renovar habilidades anteriores y adquirir nuevas.



Entendiendo pues que en organizaciones más grandes, el departamento de personal deberá dirigir las actividades de entrenamiento, tales como clases formales, selección y preparación informales, entre otras. Sin embargo, en las más pequeñas recaerá todo sobre los gerentes y supervisores.

3.2.3 Evaluación de las necesidades y prioridades de entrenamiento

Con el fin de abordar tales necesidades a continuación se mostrará un método sugerido por McGehee (1998), el cual consiste en:

1.-Análisis organizacional. Dará un énfasis al estudio de la organización, sus objetivos, recursos, y la forma en que éstos se relacionen, incluirá costos directos e indirectos, calidad y moral de los empleados. El análisis de las operaciones deberá ser enfocado hacia el puesto y el análisis de nombre deberá ser dirigido al individuo en sus posiciones presente y futura pudiendo incluir índices tales como productividad, ausentismo, retardos y accidentes. Antes de iniciar cualquier entrenamiento se deberán determinar cuidadosamente los requerimientos de aptitud con la finalidad de aprovechar el programa de entrenamiento y en la planeación de un programa específico.

2.- Análisis de Operaciones o de Tareas. El diseño de un programa específico requiere cierta atención a éste tipo de análisis, determinando el contenido del entrenamiento en una serie de pasos, anotando las tareas incluidas en el puesto como primero, definir las etapas implicadas en cada tarea y los términos en los que la persona lo hace en vez de en términos de lo que deba conocer como segunda fase. Según Mager I Bech (1998) clasifican esas actividades en cinco clases: discriminación, solución de problemas, recordar, manipulación y dicción.



Lo importante deberá ser identificar el tipo principal de ejecución asociado con cada etapa facilitando así, los procedimientos de la instrucción.

3.-Análisis del hombre. Determinar habilidades, conocimientos y actitudes a desarrollar por el mismo para desempeñar las tareas que constituyen su trabajo en la organización.

Lo anterior, es visto como un proceso donde se debe interactuar de forma activa durante los diferentes pasos, sin embargo, al considerarle como un proceso se deben considerar aspectos de carácter técnico que permitan avanzar lo antes posible en la solución de problemas. Estas situaciones significan una detección de necesidades que deberán ser cubiertas a corto, y que a la vez, el programa pueda contener la parte estratégica donde se prevean las futuras contingencias. El siguiente tema muestra una reseña de pasos a seguir que son más que nada pilares para la consecución de objetivos, pues es importante recordar que todo esto tiene una gran flexibilidad y es posible modificarlos de acuerdo a cada administrador y su experiencia.

3.3 La Combinación de Capacitación y Desarrollo

3.3.1 Orientación y Capacitación

Durante el proceso de dotación de recursos humanos a una organización, y una vez superada la etapa del reclutamiento y selección, entonces se ofrece al nuevo trabajador ciertas herramientas con las cuales éste se podrá desenvolver al primer contacto con la empresa, su puesto de trabajo y sus compañeros.

Para que esto pueda darse en total armonía, la orientación a los empleados es fundamental y es donde se proporciona toda la información básica acerca del entorno laboral, historia de la empresa, reconocimiento físico de las instalaciones,



políticas y demás información general; como es las nóminas, personal de niveles superiores, horarios de trabajo, entre otras.

Se ha propuesto que esta orientación esté a cargo de diferentes personas, tanto de áreas como de niveles jerárquicos, puesto que en primera instancia sería mejor la exposición por parte del personal del departamento de recursos humanos donde toda la información anteriormente mencionada pueda ser explicada y aclarada en su momento, mientras que toda aquella enseñanza técnica, e incluso práctica, relacionada con el desarrollo del puesto de trabajo, debería ser a cargo de jefes inmediatos o personal con mayor antigüedad del área donde se pretende instalar el nuevo empleado.

3.3.2 El Primer Paso de la Capacitación

La capacitación, como implementación de conocimientos técnicos, y, acompañados de un desarrollo gerencial, ha dado paso a una nueva cultura empresarial, donde cada vez más administradores observan los beneficios que esto les conlleva. Es importante resaltar algunas diferencias entre las dos partes antes señaladas, puesto que mientras la capacitación técnica debe darse como la aplicación de prácticas sobre el puesto a desarrollar, el desarrollo gerencial es una secuencia de conocimientos, que al final, será el desarrollo del empleado para futuros puestos y la capacidad del mismo para poder solucionar problemáticas organizacionales, las cuales, den como efecto la mejoría del trabajo en equipo o bien, tan solo del departamento.

3.3.3 Análisis de tareas: Evaluación de las necesidades de capacitación de los nuevos empleados

Al estar frente a la contratación de nuevo personal, es común que sean contratadas personas nuevas para las tareas o funciones del mismo, también, es común que estos mismos empleados sean inexpertos y se tenga la necesidad de



capacitarlos. Ante ello, es necesario hacer un análisis o estudio detallado del puesto con la finalidad de poder enseñar y evaluar habilidades específicas.

En este punto, son necesarias algunas herramientas tales como la descripción del puesto, responsabilidades y experiencia específica requerida, puesto que con lo anterior se puede determinar la capacitación requerida por el trabajador.

Es necesario que la empresa unifique criterios y se auxilie de algunas formas con las cuales les podrá ser más fácil este análisis de tareas; estos formatos podrían contener una serie de tareas, frecuencia de uso, calidad en el proceso, condiciones, habilidades o conocimientos requeridos y una parte donde pueda indicarse donde es más fácil su aprendizaje.

Todos estos datos son importantes para tener una idea general a cerca de la capacitación que es necesario impartir y poder tener una base de datos que tenga funcionalidad para el futuro de la empresa.

Ahora bien, hasta el momento es posible argumentar que se tiene una base sobre la cual partir para una capacitación que llegue a sus mejores resultados una vez impartida de forma eficiente, también, que estos programas toman su parte estratégica dentro de la organización al momento de haber una planeación de las necesidades a futuro, pero también es de vital importancia analizar, no solo el puesto, sino las personas que en él se encuentran, pues tal vez se ahí donde radique su importancia. De aquí, que algunas herramientas se vuelvan indispensables para llevar a cabo un análisis del desempeño sobre los nuevos empleados y los que ya tuviesen asignado un puesto.



3.3.4 Análisis del desempeño: como determinar las necesidades de capacitación de los empleados actuales

Cuando se está ante la problemática de una verificación donde exista una deficiencia importante en el rendimiento, se hace necesario determinar el camino mediante el cual esta deficiencia pueda ser cubierta.

La problemática estriba; en primer lugar, en la eficiencia de directivos para determinar con exactitud donde se presenta la falla y la planeación para que ésta pueda ser superada; y en segundo lugar, que esa capacitación sea asimilada en su totalidad por el trabajador, pudiendo enfrentarse con prejuicios y debiendo superarlos.

También es importante señalar que las fallas pudieran ser en suministros y no en capacitación, tales como herramientas o maquinaria donde el obrero no tiene injerencia, o bien, que las capacitaciones anteriores, si es que se hayan impartido, hayan sido las adecuadas.

En este punto donde se juega la relación entre los niveles directivos y operativos, los sistemas de recompensas, así como el de incentivos, podrían formar parte esencial en todo el proceso.

3.3.5 Como establecer los objetivos de la capacitación

La definición de objetivos toma un rol principal ante la necesidad de la capacitación, tanto así, que será el punto de referencia sobre el cual se tomen las decisiones principales y no podrán descuidarlo, ni por parte del empleado como por parte del instructor; así como servirá de medida de control para la confrontación de resultados.



Es pues, que una vez plasmada la importancia de los objetivos, se vuelve crucial poder definirlos adecuadamente, pues serán la base y fungirán también como meta en los planes de la organización, y en específico de la capacitación.

3.3.6 Capacitación y Técnicas de Capacitación

De acuerdo en lo expuesto por el autor Gary Dessler (1996), se expresan las siguientes técnicas de capacitación las cuales tengan por objetivo el guiar hacia la superación profesional.

3.3.6.1 Capacitación en el puesto (CEP)

Como se ha podido sugerir, la base del éxito al interior de la empresa se basa en la correcta enseñanza al empleado que se incorpora a la misma. Y para esto, existen una serie de procedimientos que en su momento podrán ser estudiados, mas sin embargo, es importante señalar una de estos métodos.

La capacitación en el puesto es la forma mediante la cual una persona aprende responsabilidades y manejos de herramientas, maquinaria, programas especializados, o cualquiera que pudieran ser sus funciones del puesto mediante un desempeño real, en pocas palabras, podría ser como la práctica en el trabajo cotidiano.

Y de esto, existen algunas ramificaciones como por ejemplo; *el método de instrucción o sustituto*, donde se recibe toda la capacitación a través de un trabajador experimentado o inclusive del mismo supervisor. Esta forma tiene una gran aceptación y es de uso universal dentro de los niveles jerárquicos, puesto que funciona tanto para niveles operativos como directivos a través de “asistentes”, quienes capacitan y desarrollan futuros gerentes.



Otra ramificación es la *rotación de puestos*, en la que, a base a un intervalo planificado, el empleado pasa de un puesto a otro, teniendo la posibilidad de resolver conflictos de forma eficaz con información visible. A esta forma, le pueden ser muy útiles las “asignaciones especiales”, que son empleados de niveles jerárquicos inferiores quienes brindan a los ejecutivos la experiencia ante los problemas. Es importante aclarar que para esta última forma se deberá observar que se enfoca más, tanto a personal que ya pertenece a la organización como aquella que esté en niveles jerárquicos superiores al más bajo.

Todas estos elementos que se conjugan en una Capacitación en el Puesto, no tendría mayor alcance sin exponer algunas de sus ventajas, tales como la importancia que radica en lo relativamente económico del programa y la reducción de tiempos en su asignación, el no necesitar de infraestructuras costosas ni necesitar desplazar al empleado a otro lugar físico que pudiera incurrir en costos. Otra de las principales ventajas radica en que la persona que recibe la instrucción se le facilita el aprendizaje, ya que desarrollan un trabajo real al mismo tiempo que se capacitan.

3.3.6.2 Capacitación por Instrucciones del Puesto (CIP)

Ahora bien, así como existe una diversidad muy grande de métodos de capacitación, éstos deben ir acordes con las características, en primer lugar del puesto y en segundo de las necesidades que presente el empleado, puesto que existen empleos donde las responsabilidades estén enlistadas y no aisladas, para que al final en conjunto se muestre el avance.

A este tipo de empleos, la capacitación debe tener una tendencia hacia la especialización, donde se le ubique y capacite al trabajador en cada paso y se le pueda dar una serie de puntos clave, ya sea para cada paso, o al menos una



orientación para éstos. A tales características, se podría aplicar esta forma de capacitación denominada capacitación por instrucciones del puesto.

3.3.6.3 Conferencias

Al momento en que el número de empleados que requiere una capacitación es elevado, dar pláticas o conferencias se vuelve un método atractivo, aunque se debe tener en cuenta que sólo se pudiera usar en casos muy específicos y siempre con auxilio de material impreso, que con esto da una idea que pudiera ser algo costoso, además de que su efectividad no se garantizaría al máximo debido a que la enseñanza quedaría en la teoría y hasta llegar al puesto de trabajo pudiera ser que se llevara a la práctica.

Ahora bien, por las características de la misma conferencia, éstas solo se podría llevar a cabo al personal que contara ya con una antigüedad y no de nuevo ingreso, debido a las circunstancias antes señaladas, además que solo podría ser una forma de dar a conocer avances o innovaciones tanto de la empresa como de algunas características de la producción. Aquí es donde se presentan las limitaciones.

3.3.6.4 Técnicas Audiovisuales

A diferencia de los métodos anteriores y en específico de las conferencias, existen técnicas audiovisuales tales como el uso de películas, circuitos cerrados, cintas de audio y video o filmes adecuados a la explicación de circunstancias específicas en algunos puestos de trabajo.

Para el uso definitivo de esta técnica, se deben evaluar todos los aspectos, tanto los negativos como los positivos, puesto que a la vez que suele ser costosa una producción de algún filme, brinda la oportunidad de que la capacitación sobre todo en aquellas donde se deba seguir una secuencia de acciones en el tiempo donde



las herramientas propias del video como reproducir, detener, cámara lenta o repetición instantánea toman un papel principal con la finalidad de eliminar cualquier duda o incitar algún comentario.

Una de las variaciones que se han presentado a últimas fechas en las compañías, es la *Telecapacitación*, que no es más que aquella donde el instructor se encuentra en el área central de donde parte la señal a los diferentes grupos a capacitar mediante enlaces de alta tecnología o de televisión.

Esta forma de capacitación se vuelve altamente efectiva y cuenta con la principal ventaja de aminorar los gastos por capacitación debido a que el instructor no se desplaza geográficamente y no se incurren en costos, principalmente cuando la capacitación se hace atravesando fronteras.

3.3.6.5 Aprendizaje Programado

Entendiendo esta capacitación siempre desde un punto de vista sistemático, es aquel método donde se le presentan al empleado diversas preguntas, hechos o problemáticas con la finalidad de que éste las conteste en la forma que le sería mejor, y posteriormente, el instructor o capacitador le proporcionaría una retroalimentación sobre esa respuesta. Esto puede complementarla, cambiarla parcial o totalmente o en definitiva modificar el enfoque del capacitado.

Esta vertiente señala ventajas tales como la retroalimentación inmediata y la forma específica del cómo resolver alguna problemática. Sin embargo, en este punto es donde se expone la desventaja, puesto que siempre se debe tomar en cuenta que la presencia de problemas en un área determinada de la empresa puede ser muy variada, y que el instructor no tenga el alcance de toda la amplia gama de posibilidades; entonces el empleado no podrá aplicar con suficiente confianza los conocimientos adquiridos mientras las condiciones no sean estrictamente exactas.



3.3.6.6 *Capacitación Vestibular por Simulacros*

Esta es una técnica que a decir de algunos tipos de empleos resulta altamente eficaz, tanto por la seguridad, costos y la posibilidad de resolver problemas reales. Todo lo anterior se hace posible puesto que esta técnica involucra un simulador fuera del área de trabajo donde se instruye al empleado y donde las posibilidades de la presencia de problemas se hacen de forma real que, el empleado sin poner en riesgo tanto su seguridad como el de la planta y el equipo de trabajo, tenga la capacidad de resolverlo.

Estas “cabins” de simulación son muy útiles pero en aquellos empleos muy específicos donde este tipo de capacitación lo amerite mediante previa evaluación.

Es de tal importancia hacer una reflexión sobre los nuevos métodos que se están empleando en las organizaciones, así como la forma de trabajar, donde todos los puestos están interconectados a otros tantos que se vuelve crucial poder engranar todo para que la evolución no se detenga. Tales efectos se visualizan en la formación de equipos de trabajo, que su función nunca será el fraccionar grupos de trabajadores, sino que sea más bien la integración del personal y el nivel conocimiento pueda, hasta cierto punto, estandarizarse e irse incrementando con el accionar. La importancia de esta forma de trabajo que ha tomado fuerza en los últimos años, se describe como sigue.

3.3.7 Capacitación Para el Trabajo en Equipo y el “Empowerment” (responsabilización)

En la actualidad, un sin número de empresas se ven en la necesidad de capacitar a sus empleados para que estos puedan trabajar en equipo y con gran responsabilidad en sus funciones.



Con esta finalidad se han creado, entre otros, los programas de involucramiento del trabajador; los cuales fomentan la efectividad organizacional haciendo que los mismos empleados participen en la planificación, organización y manejo general sus puestos.

Esto conlleva a que los propios trabajadores actúen de manera importante y sobre todo responsable al momento de desempeñar sus funciones, procurando lo mejor para la empresa.

Ahora bien, lo interpretado y expuesto sobre los autores por Crhuden y Sherman (2002), promueven que el propósito del entrenamiento será siempre llevar el conocimiento y habilidad hacia un nivel satisfactorio y conforme el individuo continúe su desarrollo, usar éste para proporcionarle información adicional y dotarlo de oportunidades para adquirir nuevas habilidades. Debiendo dar como resultado una mayor eficacia y poder calificar en trabajos superiores, además, proponen una serie de métodos que a continuación se delimitan.

3.3.8 Métodos de entrenamiento

De entre la amplia gama de métodos, el uso de alguno en particular dependerá de los objetivos del curso de entrenamiento así como de las habilidades y potencialidades del instructor y de los individuos en entrenamiento; de entre los cuales están:

El entrenamiento en el trabajo. Método más usado que proporciona experiencia de primera mano bajo condiciones normales. Una ventaja potencial es que el instructor puede dar más importancia a la producción que a la seguridad y eficiencia pero por el contrario el supervisor lo podrá utilizar para fomentar las buenas relaciones con el empleado.



Conferencia o discusión. Instrucción individualizada usada con personal de oficina, científico o de supervisión comúnmente, donde implica la comunicación de ideas y permite la flexibilidad.

Entrenamiento de aprendices. Sistema que proporciona instrucción y experiencia basados en la cooperación entre gerencia y trabajadores, industria y gobierno, o empresa y sistema escolar.

Entrenamiento en las aulas. Manejo de gran cantidad de estudiantes con una cantidad mínima de instructores. Capacitación donde la información e instrucción son impartidas por lecturas, filmes y material audiovisual. Ahora bien si el tamaño del grupo es pequeño los métodos de instrucción son de naturaleza participativa. En un entrenamiento vestibular o escuela industrial los aspirantes reciben instrucción sobre la operación del equipo.

Instrucción programada. Programa que intenta desglosar el contenido de la materia en secuencias altamente organizadas y lógicas, demandando respuesta continua por parte del entrenado. Se deben tomar en cuenta las diferencias en aptitud individual puesto que cuentan con una mayor disposición hacia la acción y aplicación.

Simuladores y otros dispositivos de entrenamiento. Se adquiere entrenamiento y experiencia bajo condiciones de seguridad resaltando el realismo del equipo y su operación son las principales características de los simuladores. Los dispositivos de entrenamiento ilustran y describen pasos en la fabricación y montaje de partes, comprobando una determinada fase del trabajo y dando oportunidad a dudas e interrogantes. La televisión en circuito cerrado permite que un programa instructivo sea transmitido a muchos lugares simultáneamente.



Los programas que combinan la experiencia práctica del trabajo en el sitio con clases formales, tornarán la importancia en un entrenamiento cooperativo.

Además de estos métodos, se identifican ciertos pilares a los cuales no es posible dejar atrás, puesto que fungen como parte central del éxito o fracaso del entrenamiento, tales como:

Organización significativa de los materiales

El material deberá ser organizado en forma tal como les sea posible para que cada experiencia sucesiva esté basada en las anteriores y que la final, al integrar las experiencias puedan servir de patrón utilizable de conocimientos y destrezas.

La práctica y la repetición fungirá como parte primordial en ésta organización enseñando al hombre a operar una máquina y brindándole una oportunidad de practicar, y así el supervisor practicará él “como entrenar” pudiéndolo poner en práctica al unísono.

Transferencia del aprendizaje

La efectividad final se encontrará medida al grado en que lo que se aprendió sea transferido a una nueva situación. La teoría de los elementos idénticos afirma que la transferencia ocurrirá si se encuentran presentes los elementos idénticos en las situaciones antiguas y en las nuevas. Cuánto más se parezca la situación de aprendizaje a la situación de trabajo, mayor será el grado de transferencia que se puede esperar. Pero si el estímulo en ambas situaciones es similar las respuestas requeridas son distintas, ocurriendo transferencias negativas.



La transferencia mediante la teoría de los principios afirma que el aprendiz no necesita conocer la presencia de elementos idénticos específicos en las dos situaciones de estímulo, sino que la transferencia positiva resulta cuando aplica los principios aprendidos en situaciones específicas pasadas.

Distribución del Aprendizaje

Esta distribución será la cantidad de tiempo dado a la práctica en una sesión. Los períodos en entrenamiento producirán un aprendizaje más rápido y una retención más permanente. La distribución variará de acuerdo al tipo y complejidad de la tarea. Mientras los aprendizajes tiendan a momentos parciales, éste facilitará la recepción del conocimiento.

Entrenamiento de los Instructores

Al momento de que los instructores están recibiendo entrenamiento, sus estudiantes mostrarán mucho mayor progreso que cuando los instructores no están recibiendo tal entrenamiento.

Así pues, en el transcurso del presente trabajo, se ha hecho hincapié en un proceso sistemático y organizado para la capacitación, y más allá, el desarrollo de los empleados, se han planteado pasos a seguir y métodos que puedan ayudar a los objetivos, la forma en que es posible medir las necesidades de aprendizaje, el análisis de las tareas y el desempeño de los involucrados en el proceso, es pues momento de continuar con este mismo proceso donde e posible determinar que tanto fue efectivo el programa diseñado y donde se empiezan a ver cifras y una medición de la efectividad de la planeación delineada y su accionar.



3.4 Evaluación del Esfuerzo de Capacitación

Con la finalidad de seguir con un proceso administrativo formal, una vez concluido el tiempo y técnicas de capacitación, es importante el medir la eficiencia y los conocimientos adquiridos por los empleados.

Para esto, es importante diseñar un adecuado estudio de evaluación y el efecto de la capacitación que se debe medir.

3.4.1 Estudio de Evaluación o Experimentación Controlada

Este método contempla una forma de evaluar la eficacia de los programas de capacitación, y para esto es necesario utilizar un grupo de capacitación y uno que no haya sido sometido a la capacitación también llamado de control. La forma es tratar de comparar los trabajos realizados o la forma de resolver problemas y tratar de evaluar todo aquello que haya sido expresado durante el curso.

3.4.2 Efectos de la Capacitación que se Deben Medir

Es necesario precisar un poco más en relación a los aspectos que deben evaluarse, tales como: *Reacción*, el cómo piensan los empleados respecto al programa; *Aprendizaje*, el poder someter a los empleados a distintas pruebas que determinen su aprendizaje; *Conducta*, la forma de actuar del empleado en el trabajo y si la capacitación influyó para que éste haya modificado; *Resultados*, el cuestionarse sobre los resultados obtenidos para la planta, el trabajador o el equipo de trabajo.



3.4.3 Naturaleza Y Propósito Del Desarrollo Gerencial

Ahora bien, este tema trata de una especificación mayor que el anterior, puesto que por su índole es aplicable tan solo al sustrato de segundo nivel o para cada agente que tenga subordinados.

Los programas de desarrollo destinados a la gerencia según Chruden (2002) y Sherman deberán ser a más largo plazo que los destinados a empleados operativos. Este desarrollo se ocupa de incluir habilidades, conocimientos, percepciones y rasgos de la personalidad que se consideren esenciales para el desempeño presente y futuro de asignaciones al nivel gerencial.

Este desarrollo está intrínsecamente relacionado con las necesidades de dotación futura de personal, sin descuidar el mejoramiento del desempeño. Ahora bien, estos programas suponen que todo gerente debe recibir apoyo para mejorar su rendimiento y evitar obsolescencia profesional.

Más sin embargo, existen algunas dificultades que se relacionan con este desarrollo, como son:

Comprensión de lo que implica la habilidad gerencial. Ausencia de conocimiento preciso respecto a las habilidades que debe poseer un gerente para ser eficaz.

Problemas causados por la movilidad. Son aquellos problemas creados por la movilidad de gerentes y surgimiento del tipo nómada y una autoridad "movicéntrica", la cual desmotiva la planeación de una carrera a largo plazo.

Problemas con el gerente joven. Los gerentes jóvenes buscan asignaciones significativas de entrenamiento que sean interesantes y que signifiquen reto, responsabilidad y acción. Pero por el contrario, las experiencias encontradas dan la impresión de ser rudimentarias, aburridas y compuestas de demasiadas



actividades operativas. Para ellos, los programas de desarrollo deben proporcionar aprendizaje interesante y desafiante para inducir a los participantes a permanecer en la organización.

El desarrollo gerencial, el cual es puesto en marcha con la finalidad de mejorar el desempeño, a corto o largo plazo, de los gerentes mediante la impartición de conocimientos, cambio de actitudes o mejoramiento de habilidades. Es pues, una metodología interna tales como cursos, rotación de puestos, asesoramientos en el trabajo, seminarios o inclusive, programas universitarios tales como Maestrías y Doctorados.

Antes de poder definir y evaluar la mejor opción a poner en práctica, se debe tener presente que estos programas de desarrollo deberán mejorar el desarrollo organizacional, determinando tiempos que coadyuven a la elección de una metodología a seguir.

En su primera etapa, el proceso de desarrollo gerencial busca asesorar y satisfacer necesidades de la organización a través de evaluaciones del desempeño así como necesidades del gerente, ayudado incluso de cualquier otra herramienta útil en parámetros, con el único fin de desarrollar gente útil capaz de asumir puestos gerenciales.

En los siguientes párrafos, el autor Gary Dessler intenta plasmar aquel proceso necesario para llevar a cabo esta capacitación gerencial, así como algunos tipos de ésta.

3.4.4 El Proceso de Desarrollo Gerencial

Tomando como base los objetivos tanto de la empresa como del desarrollo gerencial, se debe poner en práctica un proceso que cumpla con dos partes



esencialmente: una, la planificación y predicción de las necesidades del personal de gerencia; y dos, el análisis y desarrollo del gerente.

La forma en que se puede llevar a la práctica este desarrollo, puede ser de libre albedrío, es posible que se tengan programas generalizados o individuales, conservando una serie de pasos definidos como proyección organizacional, inventario de capacidades gerenciales y diagramas de reemplazo mediante programas de desarrollo ejecutivo. Siempre en tanto se cumplan cabalmente estos puntos anteriores, el desarrollo puede ser tan generalizado como les permita el puesto, recordando que mientras el puesto a ocupar sea de niveles superiores, deberá ser más estricto y por lo tanto la recomendación será un control individual.

Con esta finalidad, cuando se ha de cubrir un puesto de nivel superior se pone en práctica un proceso denominado “planeación de sucesión”, el cual se refiere a un proceso de planificación y predicción del personal de gerencia en niveles superiores y el análisis y desarrollo de las necesidades administrativas mediante las cuales las vacantes de este nivel son planeadas y cubiertas. Es pues, algo similar a lo expuestos en párrafos anteriores.

Existen varias vertientes o filosofías donde su objetivo es el desarrollo gerencial, y éste toma relativa importancia pues es el punto de partida rumbo a una evolución de la visión donde el crecimiento intelectual se vaya privilegiando y donde se adopte una filosofía de adelanto. Para efectos del presente trabajo, se hace referencia a los principales autores en años recientes.

3.4.5 El Programa de Desarrollo de Gerentes por Chruden y Sherman

Al existir un programa formal, las oportunidades de desarrollo deberán contar con un propósito mayor y una mejor coordinación y dirección hacia los objetivos. Este programa formal debe proporcionar:



1.- *Análisis de la Estructura y de los Objetivos de la Organización.* Más que intentar desarrollar a un gerente para que se desempeñe bajo condiciones de trabajo extremadamente dificultosas, es más lógico organizar un puesto de manera que pueda ser desempeñado con el máximo de efectividad. El primer paso deberá ser una revisión de los objetivos de la compañía y su estructura, esta última debe ser estudiada, y en su caso, corregir cualquier condición organizacional insatisfactoria.

2.- *Inventario de los Requerimientos y el Talento para ser gerente.* Se deberán identificar los gerentes dentro de la organización que debe ser cubiertos tanto a corto como a largo plazo. Este programa identifica, a cada posición gerencial, la época en la cual es probable que quede vacante y los posibles sustitutos para el gerente que podría ocupar el puesto. Este inventario sitúa la atención hacia las necesidades de desarrollo de cada individuo y tener la capacidad de anticipar las vacantes resultantes de expansiones, retiros o promociones, así mismo, permitirle a la organización cubrir vacantes inesperadas.

3.- *Determinación de las necesidades individuales de desarrollo.* Un programa de desarrollo gerencial, deberá establecer y coordinar el programa de desarrollo personal individualizado en términos de las demandas de su trabajo actual y avance potencial. Esto debido a que mediante esta estrategia el desarrollo será provechoso y la inversión será de carácter utilitario.

3.4.5.1 Capacitación Gerencial en el Puesto

De la infinidad de métodos sugeridos para un adecuado desarrollo gerencial, la importancia radica en que estos métodos deberán proporcionar una serie de actividades y experiencias de desarrollo, las cuales variarán considerablemente. Y para esto, se han agrupado en dos tipos; las que ocurren dentro del trabajo y las que se realizan fuera de él.



Actividades en el Trabajo. Método más popular usado por las organizaciones debido a su valor máximo, siempre y cuando estas actividades dentro del trabajo sean planeadas y guiadas, teniendo un significado e interés intrínseco en vez de constituir actividades rutinarias de trabajo operativo.

Aconsejamiento. Deberá contar con la ayuda de sus colegas con más conocimientos y experiencia, tendiendo a ser informal y continuo. Implica la observación de un subordinado al analizar su desempeño y ayudarlo a mejorarlo, contribuyendo, a la misma vez, a mejorar las relaciones entre el gerente y subordinados.

Asignaciones Sustitutas. Ayudantes de staff asignados a uno de estos trabajos que pueden relevar al superior de parte de su carga de trabajo, mientras que se les permite aprender lo más posible acerca del puesto y técnicas de su superior. Las ventajas son in cuantificables debido a que, a parte de transferir conocimiento, la experiencia ante problemas reales de la organización fungirán como aspectos primordiales una vez oportuno. Pero por el contrario, puede manifestar un sentimiento adverso y de desplazo por parte del superior, quien podría entorpecer su aprendizaje.

Rotación y Promociones Laterales. La rotación de puestos se lleva a cabo para proporcionar al individuo una mayor experiencia en el funcionamiento de los departamentos de la empresa, en este caso, se hacen en puestos del mismo nivel organizacional y durante períodos cortos. Ahora bien, en virtud de que no es factible rotar a los ejecutivos más allá del nivel inicial entre distintos puestos para pronósticos de entrenamiento, puede ampliarse por medio de promociones laterales; cambios horizontales por diferentes departamentos, junto con movimiento hacia arriba.



Esta es una técnica de capacitación que tiene su fundamento en la acción de intercambiar personal de un puesto a otro, así pues, se amplía la visión por parte de estos trabajadores sobre las fases de la empresa. El intercambio de un departamento a otro puede tener una duración de hasta un año, o incluso más, esto debe ser planificado de acuerdo; primero, a las aptitudes e intereses del empleado; y segundo, a las necesidades propias de la empresa.

Es importante señalar aquellas ventajas con las que cuenta esta técnica, y es que aparentemente cuenta con varias de éstas: permite identificar debilidades y fortalezas del empleado con la finalidad de subsanarlas por una parte y aprovecharlas por la otra, amplía la visión al momento de resolver problemas internos, alimenta y fortalece la comunicación interdepartamental y la forma en que se entienden los problemas de otro departamento, conoce a fondo los procesos operativos de cada área o departamento; esto por un lado, sin embargo, debemos tomar muy en cuenta que al momento de llevar a cabo este tipo de prácticas, se tenderá a la *generalización* y, por supuesto, que la especialización se dejará de lado, esto pues se manifiesta al momento de que el programa en sí desarrollará gerentes generales de línea más que especialistas funcionales.

Aunado a lo anterior es de vital importancia para que dichos programas sean al ciento por ciento operativos y exitosos que la planeación y el diseño de esta capacitación esté enfocado a las habilidades, conocimientos y aptitudes de la persona y no tan solo presentarse como un proceso secuencial del cual todos deben ser parte, esto claramente compaginado con las necesidades mismas de la entidad.

Asignaciones en proyectos y comités. Aquí, los miembros tienden a verse comprometidos en el estudio de los problemas corrientes de la empresa o en actividades de planeación o toma de decisiones. En algunas compañías, se establecen para trabajar en proyectos y para someter planes y recomendaciones



para al acción ante el consejo de administración, denominados “consejos menores”.

Reuniones de Staff. Es la capacitación a los participantes con problemas y eventos que ocurren fuera de su área inmediata, esto hace entrar en contacto con las ideas y pensamientos de otros gerentes, dándoles la oportunidad de hacer presentaciones al grupo y que sus ideas sean evaluadas y mejoradas por los demás.

3.4.5.2 *Actividades Fuera del Trabajo*

Estas actividades incluyen aquellas que pueden ayudar a incrementar el conocimiento del individuo, ampliar su perspectiva, influir sus actitudes o aumentar su sensibilidad hacia las reacciones de otros.

Tales actividades implican: *Cursos de entrenamiento en la organización*; inducidos prácticamente a través de estudio de casos, métodos de incidentes, *Juegos gerenciales*, *Desempeño de papeles*; o role playing donde se asumen actitudes, conductas y se actúan los papeles de los individuos implicados en un problema de personal, *Entrenamiento en sensibilidad*; cuyos miembros trabajan juntos durante algunos días, lo cual ayuda a los individuos a tener mayor conciencia de la forma en que se relacionan uno a otro los seres humanos, *Lecturas Profesionales*; dispositivo para mejorar la capacidad del ejecutivo para su autodesarrollo y *Organizaciones educativas y profesionales*.

3.4.5.3 *Desarrollo gerencial*

Siempre entendiendo que el futuro de una compañía está en manos de sus gerentes, esos deberán efectuar una elección siempre correcta en las decisiones que toman, por lo tanto es imperativo que estén al corriente de los avances en sus campos respectivos.



El desarrollo gerencial consiste en experiencias de aprendizaje que resultan en una elevación de habilidades y conocimientos necesarios en los puestos actuales y futuros.

Las organizaciones profesionales, colegios y universidades son una fuente primordial de estos programas, así como la capacitación fuera de la compañía que aportará una perspectiva externa, nuevos puntos de vista, posibilidad de sacar a los ejecutivos del ambiente de trabajo, exposición a expertos y una visión mas amplia, así como la capacitación dentro de la compañía que sugiere habilidades específicas para sus necesidades, menores costos y tiempo, material consistente y relevante, mayor control y apoyo al desarrollo de la cultura organizacional. En los siguientes párrafos se podrá observar los métodos expuestos por los autores R. Wayne Mondy y Robert M. Noe (1997).

3.4.5.4 Asesoramiento y mentoría

También llamado *coaching* que es un enfoque en el puesto donde se da al gerente la oportunidad para enseñar en un programa uno a uno, aquí se crean puestos de asistentes que se convierten en sustitutos del gerente, asignándole al subordinado tareas significativas que exigen habilidades para la toma de decisiones.

3.4.5.5 Juegos de negocios

Simulaciones que representan situaciones reales de negocio, duplicando factores en un situación específica manipulados por los participantes. A éstos se les asignan papeles quienes toman decisiones y las cuales se verán proyectadas en un programa computacional.



3.4.5.6 *Estudio de casos*

Método de capacitación que utiliza problemas simulados de negocios con la finalidad de estudiar la información y tomar decisiones según la decisión.

3.4.5.7 *Método de conferencia*

Enfoque de instrucción que se utiliza para reunir a los individuos que comparten intereses comunes con el objeto de analizar y resolver problemas.

3.4.5.8 *Modelado de la conducta*

Método exitoso que se vale de demostraciones vivas o de videocintas para ilustrar las habilidades interpersonales efectivas y la forma en que funcionan los gerentes en diversas situaciones.

3.4.5.9 *Entrenamiento con charola de pendientes*

También llamado *in basket* que es una simulación dada al participante con documentos de negocios los cuales exigen acciones que actúen sobre la información contenida.

3.4.5.10 *Estancia laboral*

Modelo de reclutamiento en el que estudiantes universitarios dividen su tiempo para asistir a clase y trabajar en una organización.



3.4.5.11 Actuación de papeles

También llamado *role playing* donde exige que se respondan a problemas específicos que puedan encontrar realmente en sus puestos, utilizando la actuación de papeles en el desarrollo.

3.4.5.12 Rotación de puestos

Es pasar a los empleados de un puesto a otro para ampliar su experiencia, y que puedan entender la diversidad de puestos dentro de su campo.

3.4.5.13 Instrucción programada

Dividida siempre en estructura donde se analizan y responden a preguntas recibiendo retroalimentación inmediata, así si el aprendiz contesta correctamente continua con la siguiente estructura donde el refuerzo es inmediato y la capacidad de avanzar a su propio paso.

3.4.5.14 Capacitación basada en computadora

Se aprovecha la velocidad, memoria y capacidad de manipulación de datos que ofrecen una mayor flexibilidad, mayor velocidad y menor dependencia de un instructor.

3.4.5.15 Aprendizaje a distancia y videoconferencias

Es un enfoque interactivo flexible y espontáneo, se utiliza el aprendizaje a distancia siempre asegurando una instrucción consistente reduciendo los costos de entrega de los programas de capacitación y desarrollo.



3.4.6 Programa de capacitación gerencial para supervisores

Para poder aplicar cualquier desarrollo gerencial será necesario identificar las actividades productivas y no productivas, analizar los elementos básicos de su puesto junto con sus jefes, seleccionar una oportunidad o problema principal con el que están comprometidos y enviar una evaluación de desempeño al coordinador del programa.

Existen diversos métodos de capacitación para empleados operativos tales como:

- Capacitación el puesto.- Enfoque informal que permite que un empleado aprenda las tareas en su puesto al desarrollarlas realmente.
- Capacitación de aprendices.- Combina la instrucción en las aulas con la capacitación en el trabajo.
- Simuladores.- Dispositivos de capacitación de diversos grados de complejidad que modelan el mundo real.

Capacitación vestibular.- Se desarrolla en lugares apartados del área de producción en equipos que se parecen mucho a los que realmente se utilizan en el trabajo.

3.4.7 Técnicas Especiales de Desarrollo Gerencial

3.4.7.1 Capacitación Para la Adecuación del Líder

Este programa está encargado de identificar aquellos tipos de líderes existentes en la organización y enseñarles cómo adaptar su estilo de liderazgo dependiendo de la problemática presentada.

Para esto, se basa en suposiciones; primera, supone que si algún estilo orientado al liderazgo de personas o a la producción deberá ser el apropiado mientras el



grado de control que pueda ejercer dependa de él mismo. Así pues, aquellos líderes orientados a la producción se desempeñan mejor en aquellas situaciones con las que cuenten con un control alto o incluso absoluto, por otro lado los líderes orientados a las personas se desempeñan mejor siempre y cuando el control ejercido sea moderado.

Esto fue descubierto gracias a investigaciones de Fred Fielder (1995), quien también señala que en situaciones de control muy elevado, el grupo se muestra dispuesto a ser dirigido y los subordinados esperan se les diga qué hacer. Ahora bien, en la situación de control muy limitado, el grupo se desintegraría con la intervención activa y el control del líder.

3.4.8 Capacitación Vroom-Yetton para el Liderazgo

Es aquel programa que se centra en desarrollar la habilidad gerencial para determinar el grado en que se debe permitir a los subordinados que participen en la toma de decisiones.

Según Vroom y Yetton (1998), existen varios grados de participación, desde *no participación hasta mínima participación, más participación, todavía más participación y consenso o participación total*. Esto aunado al grado adecuado de participación que depende de los atributos de cada situación, entre ellos: importancia de la calidad de la decisión, el poseer la suficiente información y la medida en que el problema pueda ser rutinario y estructurado hasta ambiguo y complicado.

Al momento de aplicar dicho programa, su aplicación es basado en diagramas de flujo, en donde se presenta un panorama de los posibles escenarios mediante las respuestas de “sí” o “no”, es aquí donde comienzan las decisiones y se evalúan todos los datos hasta llegar a una posible solución.



3.4.9 Desarrollo de Gerentes de Éxito: Análisis Transaccional

Este es un método dirigido a analizar la comunicación entre el gerente y sus subordinados. Su objetivo es el tratar de llegar a la comprensión entre las partes al momento de existir situaciones interpersonales.

Se señala que para poder hacer uso de esta metodología, se debe estar tan capacitado como pueda ayudar a determinar el *estado del ego* en el que se encuentra, pudiendo también evaluar a la otra parte. Esta programación partirá al momento en que se determine la etapa del ego en la se encuentre; padre, adulto o niño.

3.4.10 Entrenamiento y Desarrollo

Aunque a primera instancia parecen ser lo mismo, se deben aclarar sus diferencias tan importantes tal como lo expone Martin J. Gannon (1997), puesto que mientras el primero se centra en destrezas o puestos específicos, en el desarrollo su importancia radica en la trayectoria o carrera del empleado, a través de actividades y trabajos mismos, dando por resultado su progreso.

El plan de desarrollo diseñado debe contener un trasfondo de cambio basado en condiciones de desempeño sin descuidar en ningún momento las necesidades organizativas, logrando así, un desenvolvimiento tal y al mismo tiempo cumplir con los requerimientos de la organización.

Entre los planes de desarrollo más utilizados se encuentran:

Asesoramiento de Carrera: esta técnica radica en aconsejar una persona según sus posibilidades de carrera y el avance en ella, puede ser utilizado desde la entrevista de contratación y hasta un programa de entrenamiento.



Trayectoria de Carrera: serie de puestos a través de los cuales un miembro de la organización se desempeña y existe una perspectiva de crecimiento. Generalmente involucra una rotación de puestos.

3.4.11 Desarrollo de la fuerza de trabajo

Dada la importancia de elevar continuamente las habilidades y rendimientos de los empleados, involucra necesidades de formación, actividades de desarrollo y evaluación continua que tengan como objetivo primordial la retroalimentación organizacional, y en grado mayor la motivación al máximo desempeño

Ahora bien, la importancia que el autor Thomas S. Bateman (2004) da a la diferencia entre capacitación y desarrollo surge la necesidad de diferenciar el uno del otro, teniendo la capacitación como la enseñanza a los empleados de nivel inferior a realizar sus trabajos y el desarrollo como la enseñanza de gerentes y empleados profesionales dotándolos de habilidades amplias necesarias tanto para trabajos actuales como futuros. Estas dos partes unidas por una *evaluación de necesidades* que será el análisis que identifica los trabajos, personas y departamentos que necesitan de capacitación o desarrollo.

Una vez definidos estos conceptos, la primera fase debe contener una evaluación de necesidades para posteriormente diseñar programas de capacitación como fase dos con la finalidad de decidir sobre los métodos de capacitación, y por último, evaluar la efectividad del programa ante la reacción de los empleados, aprendizaje, comportamiento transferido al puesto y resultados finales.

Dentro de los tipos de capacitación se podrá contar con una inducción; que será aquella capacitación diseñada para introducir a los empleados nuevos a la compañía y familiarizarlos con las políticas, procedimientos y cultura entre otros. La capacitación en equipo que será aquella capacitación que proporciona a los



empleados las habilidades y perspectivas que necesitan para trabajar en colaboración con los demás. Además de una capacitación para la diversidad; la cual crea una conciencia y proporciona habilidades a los empleados para trabajar con otros diferentes a ellos.

3.4.12 Evaluación del desempeño “ED”

La medición del desempeño del trabajo de un empleado deberá tener dos fines básicos; sirve a un propósito administrativo para adoptar decisiones como salario, promoción y despido; y segundo como propósito de desempeño para diagnosticar necesidades de capacitación, planeación de carreras y similares.

Al momento de practicar una evaluación, se deben considerar algunas características tales que se incluyan en tres grandes apartados: *características, comportamientos y resultados*. Así pues, las evaluaciones de características involucran la medición de iniciativa, liderazgo y actitud y el resultado será cuánto posee el empleado de estas condiciones. Puesto que los rangos sugieren cierta subjetividad por parte del evaluador, no siempre son válidas.

A fin de resolver este conflicto, las evaluaciones de comportamientos pretenden eliminar resquicios, pues se enfocan sobre comportamientos específicos prescritos que aseguran que todas las partes entiendan lo que están midiendo. Los rangos de medida son mas bien frases que pueden ir desde lo notable hasta lo deficiente.

Un tercer enfoque, la evaluación por resultados, pretende ser más soberbia y sin posibilidades medias, puesto que involucra una **Administración por Resultados**, que es aquel proceso en el cual los objetivos son establecidos por un supervisor conjuntamente con el subordinado, los cuales deben alcanzarse dentro de un plazo determinado.



Esto, aunque cada vez toma mayor importancia, puede traer algunas consecuencias sobre todo para el trabajador, pues trabajar bajo presión significará que al paso del tiempo su desempeño pueda irse asentando y ya no ser tan eficiente como en un principio. Ahora bien, este fenómeno puede verse contrarrestado con los planes de carrera que la misma organización le pueda ofrecer, tales planes se refieren a una formación continua por parte del empleado para acceder a puestos cada vez de mayor responsabilidad y delegación de actividades, así, en los próximos párrafos se explica cuál es su importancia y su aplicación estratégica para las organizaciones.

3.5 Planeación y desarrollo de carrera

La planeación de carrera es un proceso continuo por el cual un individuo fija sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas, su enfoque deberá basarse en la relación directa de las metas y oportunidades personales que estén disponibles, aún así en algunas ocasiones será necesario orientarse a alcanzar éxitos psicológicos que no figuren precisamente en promociones.

En los tiempos modernos, los departamentos de personal consideran que la planeación de carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de recursos humanos. Así pues, cuando la administración tiende a fomentar esta clase de planeación, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente para obtenerlas.

Esto tiene un doble efecto, pues motiva a los mismos empleados con la finalidad de que tengan un progreso importante en relación con su capacitación, formación académica o técnica, entre otras actividades.

Algunos de los factores que se toman en cuenta en este desarrollo, y para que las personas se desempeñen profesionalmente son:



-
- *Igualdad de oportunidades.*
 - *Apoyo del jefe inmediato*
 - *Conocimiento de las oportunidades*
 - *Interés del empleado*
 - *Satisfacción personal*

Además de esto, un programa de planeación debe tomar en cuenta la flexibilidad y el enfoque activo que permita iniciar programas y acciones tendientes a lograr un mejor desempeño profesional.

Las carreras individual y organizacional no están separadas ni mucho menos son distintas, así que las organizaciones deben ayudar a los empleados en su planeación de carrera para que ambos puedan satisfacer sus necesidades mediante movimientos flexibles y un enfoque formal para cerciorarse de que estarán disponibles éstos recursos con las aptitudes y experiencias correctas cuando se les necesite.

Algunos factores que afectan la planeación de carrera son las etapas de la vida, y puesto que las personas cambian constantemente ven su carrera de manera diferente, resultando los cambios del proceso de envejecimiento y otros tantos por las oportunidades de crecimiento y estatus. El establecimiento de la propia identidad, crecimiento y establecimiento en una carrera, auto mantenimiento y auto ajuste y declinación son algunas etapas más importantes donde se ve afectada la carrera.

Ahora bien al tener diferentes aspiraciones, antecedentes y experiencias es moldeada cada personalidad, según Edgar Schein (2002) identifica diferentes motivos de selección de carrera llamadas “anclas de carrera”, las cuales se clasifican en: competencia gerencial, competencia técnica/funcional, seguridad, creatividad y autonomía e independencia.



De acuerdo con los autores R. Wayne Mondy Y Robert M. Noe (1997), prescriben una planeación y un desarrollo de carrera en diversos apartados además de los departamentos involucrados para tal efecto, tales como:

3.5.1 Rutas de carrera

Tomando en cuenta que es una línea flexible de avance por la cual un empleado suele transitar durante el tiempo que trabaja para una empresa, existen la ruta tradicional, de red, de carrera lateral y dual.

3.5.2 Ruta tradicional de carrera

Es aquella ruta en la que un empleado avanza verticalmente hacia arriba en la empresa, de un puesto específico al siguiente constituyendo cada puesto una preparación para el siguiente superior.

Su ventaja radica en que es directa, trazada con claridad y se conoce la secuencia específica de los puestos. Sin embargo presenta defectos a causa de las tendencias de los negocios y cambios en la fuerza de trabajo.

3.5.3 Ruta de carrera en red

Contiene una secuencia vertical de puestos y una serie de oportunidades horizontal, reconoce la intercambiabilidad de la experiencia en determinados niveles y la necesidad de ampliar la experiencia en un nivel.



3.5.4 Ruta de carrera lateral

Movimientos laterales dentro de la compañía aprovechados para que un empleado se revitalice y encuentre nuevos desafíos, no involucra mayor pago o promoción pero incrementa su valor para la organización.

3.5.5 Ruta dual de carrera

Reconoce que los especialistas técnicos pueden contribuir con sus habilidades a una compañía sin tener que convertirse en gerentes, mejora su conocimiento especializado, contribuye a su compañía y son remunerados sin ser obligados a ingresar a la gerencia.

3.5.6 Los Departamentos de Recursos Humanos y la Planeación de la Carrera Profesional

Hoy en día, la estrategia corporativa moderna muestra un interés activo en la planeación de la trayectoria de sus empleados. Entre los beneficios que obtienen las organizaciones que ponen en práctica estos programas se cuentan:

- Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal
- Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción
- Facilita la ubicación internacional
- Disminuye la tasa de rotación
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado



3.5.7 Desarrollo Profesional

Este desarrollo comprende los aspectos de una persona al enriquecer o mejorar con vistas a lograr un objetivo dentro de la organización, además de ser la etapa siguiente de la planeación de la carrera profesional.

3.5.8 Desarrollo de la Carrera Individual

Este tipo de desarrollo es la raíz del poder lograr metas y la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva, esto siempre con la disposición de cada persona a iniciarlo. A su vez, esto genera una serie de pasos concretos tales como:

- *Obtención de mejores niveles de desempeño*
- *Relación más estrecha con quienes toman las decisiones:* un empleado puede incrementar el grado en que es conocido mediante su desempeño, informes escritos, presentaciones orales, trabajo en comités y comisiones especiales.
- *Lealtad a la organización*
- *Renuncias:* esta técnica de desarrollo debe emplearse con mucha cautela y cuidado, pues si se pierde a un directivo maduro y experimentado la organización rara vez se beneficia de las nuevas experiencias y conocimientos de la persona que parte.
- *Patrocinadores y mentores*
- *Subordinados clave:* los directivos de éxito suelen apoyarse en subordinados que contribuyen efectivamente al desarrollo de sus superiores
- *Oportunidades de progreso:* al mejorar sus calificaciones complementan los objetivos de la organización, así, este proceso se traduce en una contribución directa a los planes de ascenso internos dentro de la organización.
- *Experiencia internacional*



Ahora bien, la organización posee objetivos bien determinados capaces de alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Obteniendo un doble efecto; evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen y los conduzcan a objetivos y campos que son ajenos a la empresa, y asegurarse de que todo el equipo conoce bien las oportunidades que le presenta la organización a cada uno de sus integrantes.

Ahora bien, un punto fundamental será el apoyo de los directivos de la empresa sobre esta clase de desarrollo, pues en caso contrario los esfuerzos que pueda llevar a cabo el departamento de personal sufrirán escasos efectos. Así pues, la gerencia general debe ir mucho más allá de sólo tolerar estas actividades, pues resulta indispensable un interés activo por el desarrollo y crecimiento de todos y cada uno de los empleados.

3.5.9 Administración de la Trayectoria Laboral de los Empleados

El término carrera, para este estudio, hará referencia a la trayectoria laboral del empleado, entendida como “el patrón de experiencias laborales que amplían el curso de la vida de una persona”. Deberá abarcar a todos los empleados desde el nivel jerárquico más bajo hasta el más alto.

Por lo tanto, cualquier trabajo puede constituir una carrera laboral, y el éxito de una carrera se define en términos tanto de promoción como de satisfacción.

3.5.9.1 Perspectiva individual y organizacional

Dependiendo de la organización o del individuo, las carreras adoptan una orientación diferente. Desde el punto de vista organizacional el desarrollo de la trayectoria laboral se define como el camino en ascenso en la carrera laboral, busca información para dirigir el progreso de grupos que aseguren un talento



profesional capacitado disponible para cumplir las necesidades de la organización. El desarrollo de la trayectoria laboral desde la perspectiva del individuo busca ayudar a los mismos a identificar sus principales metas y a determinar lo que necesitan para lograrlas. Así pues mientras que el desarrollo organizacional busca que los individuos satisfagan sus necesidades de la organización, el desarrollo individual se enfoca en la carrera y aspectos de estilo de vida.

3.5.9.2 Desarrollo de la trayectoria laboral y el desarrollo del empleado

El desarrollo de la carrera laboral busca la eficiencia y el éxito del personal de una organización a largo plazo, así la capacitación y el desarrollo de los empleados deben ser compatibles con el desarrollo de la trayectoria laboral del mismo dentro de la organización, teniendo en cuenta que un programa de esta índole debe desarrollar personal para las necesidades a largo plazo de la organización y dirigir los cambios dinámicos que tendrán lugar a lo largo del tiempo.

Desarrollo de la trayectoria laboral: valor para la organización y para el empleado

La proyección a largo plazo de la trayectoria laboral de los trabajadores incrementa la eficacia de la organización para administrar sus recursos humanos.

El valor para la organización toma forma en los resultados positivos que pueden obtenerse de un programa bien diseñado, tal que asegura el talento necesario disponible en el futuro, mejora la capacidad de la organización para atraer y retener empleados altamente calificados, asegura que las minorías y las mujeres obtengan oportunidades para crecer y desarrollarse, reduce la frustración del empleado, estimula la diversidad cultural y promueve el buen nombre de las organizaciones.

El valor para los trabajadores podría verse en trayectorias laborales externas e internas, donde la externa incluye las propiedades y cualidades de una ocupación



o de una organización abarcando diferentes aspectos como éxito en los ascensos, compromiso a largo plazo y actitudes y conductas relacionadas con el mismo.

La trayectoria laboral es el patrón de experiencias relacionadas con el trabajo que amplían el curso de la vida de una persona, considerando las relaciones personales e intereses familiares como elementos de valor intrínseco.

3.5.10 Etapas de la carrera laboral

Para este apartado, se han podido identificar cinco etapas características independientemente de la ocupación, tales que son: exploración, establecimiento, etapa media, etapa última y declinación. En los siguientes párrafos se definirán.

Exploración.- este período termina cuando se hace la transición desde los programas de educación formal hacia el trabajo. Este tiempo es aquel en el cual se crea una serie de expectativas sobre la carrera a desarrollar, se forman actitudes hacia el trabajo y patrones dominantes para las relaciones sociales tales como la tolerancia, autoritario, indiferente, amable, odioso, entre otras. La exploración es la preparación para el trabajo.

Establecimiento.- comienza con la búsqueda de un empleo e incluye obtenerlo, que los demás lo acepten, aprender el puesto y obtener la primera evidencia tangible de éxito o fracaso en el “mundo real”.

Etapa Media de la Carrera Laboral.- éste es el momento cuando los individuos pueden continuar con el mejoramiento de su desempeño, estabilizarse o comenzar a deteriorarse.

Etapa Última de la Carrera Laboral.- constituye un período agradable en el que pueden relajarse un poco y tomar el papel de gobernante. Es frecuente que no se



esperen los mismos niveles de desempeño que en los años anteriores, su valor dentro de la organización descansa sobre su capacidad de juicio.

Declinación (etapa final).- en esta etapa deberá representar un mayor esfuerzo o le será más difícil para aquellas personas que habían tenido un éxito tras otro en las etapas anteriores.

3.5.11 Compromiso con el Desarrollo de Carrera

Cuando una organización entiende la importancia del desarrollo de carrera, puede ofrecer numerosas oportunidades al empleado, logrando que éste se sienta de una forma fidelizado para con la empresa y que al mismo tiempo la organización obtenga un valor agregado reflejado en ambiente laboral y resultados.

Derivado de este compromiso empresarial con el desarrollo de carrera, también es necesario que se identifiquen las diferencias de los empleados, sobre todo, aquellos que son de nuevo ingreso y los que están en la mitad de su carrera. Para los primeros, se les puede auxiliar mediante el monitoreo y observación en su primer reto laboral, la satisfacción laboral inicial, una primera evaluación del desempeño y ayudándoles ante ciertos problemas que se pudieran eliminar con el solo hecho de presentar datos realistas en el proceso de inducción, tener tareas iniciales estimulantes donde los recién ingresados estén en puestos exigentes, a la vez que estas tareas sean enriquecidas y cuenten con jefes exigentes.

Para el desarrollo a mitad de la carrera, es necesario identificar lo que se denomina “la meseta de la mitad de la carrera”, donde las probabilidades de seguir ascendiendo son muy escasas o simplemente nulas, sufriendo en algunos caso de depresión, problemas de salud y miedo y hostilidad hacia los subordinados.

Para contrarrestar este efecto, se les deberá implicar en procesos de asesoría y alternativas de la carrera, tales como transferencias laterales o descendentes



aunque estas últimas podrían traer un problema de decepción laboral o fracaso, aunque se podría manejar como “las posiciones de regreso”.

Es posible que hasta el momento se haya entendido la parte de desarrollo conjunta con la de capacitación, e incluso que el plan de carrera esté inmerso en todo este panorama, la realidad es que siempre es posible separar e identificar plenamente estos conceptos, que aunque no son excluyentes sino más bien parte de un todo, es de suma importancia poder tener esas distinciones lo más claras posibles.

Es pues así como la capacitación deberá abarcar la solución a deficiencias técnicas detectadas al instante, el desarrollo, que en párrafos siguientes se podrá tratar también como formación de forma indistinta, es la planeación de exigencias futuras en el plano laboral, y al final, el plan de carrera engloba el accionar de la formación y capacitación a lo largo de la vida del trabajador, el cual le permitirá una mejora en su calidad de vida a la par de la evolución empresarial. Con respecto a éstos conceptos, en los apartados siguientes se hace referencia más a fondo con la finalidad de poder diferenciarlos de buena forma.

3.6 Formación de la Fuerza Laboral

3.6.1 Formación Frente al Desarrollo

Es importante hacer notar que en el mundo de hoy la formación es utilizada en combinación con el desarrollo, así es posible diferenciar una de la otra diciendo que la formación se centra en ofrecer a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias de su rendimiento, mientras tanto, el desarrollo es un esfuerzo que ofrece a los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro, todo esto de acuerdo a Luis R. Gómez-Mejía (2002).



En la formación, la atención se centra en el trabajo actual siendo su alcance a los empleados individuales, por otro lado, el desarrollo conjunta el trabajo actual y los trabajos que el empleado tendrá que realizar en el futuro, además de incluir a todo el grupo de trabajo o incluso toda la organización.

Otra de las diferencias, pero que no se pueden ver como programas aislados, es que la formación tiende a centrarse en las necesidades inmediatas de la organización actuando sobre los niveles de rendimiento y el desarrollo tiende a las necesidades de largo plazo permitiendo recursos humanos más flexibles y capacitados.

Ahora bien, las dificultades para las empresas hoy en día, es que la formación implica a menudo que una persona tiene un déficit, por lo que los empleados toman a ésta como mensaje negativo, la importancia vendría al momento de que se considerara como una oportunidad de mejorar, y es aquí donde en conjunto con el desarrollo toma una nueva perspectiva para el empleado. Es por esto que no se pueden considerar como situaciones aisladas.

Para ayudar a hacer el cambio antes mencionado, la empresa puede centrar su potencial de mejora en ofrecer una formación como un proceso de desarrollo, y no tan solo con el objetivo de cubrir deficiencias.

En el mundo actual, existen muchos tipos de programas de formación que se utilizan con carácter general, algunos tantos están informatizados, otros utilizan simulaciones y algunos más utilizan un formato de clase tradicional. Pero el diseño de la formación efectiva siguen siendo más una cuestión de arte que de ciencia, debido a que no se ha demostrado que un determinado tipo sea más eficaz, tomando en consideración que éste no dará resultado a no ser que esté relacionado con los objetivos de la organización, debiendo surgir de los propios objetivos estratégicos.



3.6.2 Gestión del Proceso de Formación

Es posible considerar que el proceso de formación consta de tres etapas: *valoración de las necesidades, desarrollo y aplicación de la formación y evaluación.*

Valoración de las Necesidades.- consiste en determinar si se necesita un programa de formación y ofrecer la información necesaria para diseñarlos, ésta podría incluir tres niveles de análisis:

- *Análisis de la Organización:* centrándose en factores genéricos tales como la cultura de la organización, su misión, el ambiente empresarial, los objetivos y la estructura de la misma
- *Análisis de tareas:* examina cómo se realiza el trabajo partiendo de lo general hacia lo particular siempre y cuando tenga la capacidad de proporcionar la información necesaria para comprender los requisitos del trabajo
- *Personas*

Desarrollo y Aplicación de la Formación.- llevado una vez realizada la valoración, durante esta etapa se definen: la

- *Localización del programa:* que puede ser en el lugar de trabajo o formación en el trabajo o fuera de él a través de una rotación laboral, formación en prácticas y las prácticas en empresas
- *Presentación:* donde se plantean las diferentes opciones y los medios a utilizar, de los cuales se puede mencionar las transparencias y videos, formación vía satélite, simulaciones, realidad virtual o formación en aula y juegos de rol
- *Tipo de formación:* por último, dentro de esta etapa, se analiza los procedimientos a utilizar, los cuales pueden ser:
 - Formación de habilidades



-
- Formación de reciclaje donde se provee a los empleados de habilidades necesarias para mantenerse a la altura de los nuevos requisitos de sus trabajos y que al enfrentarse a una nueva tecnología exista una fácil y rápida adaptación,
 - Formación en Distintas Funciones que implica que los empleados se forman para realizar operaciones en áreas distintas a las de su puesto, donde puede utilizarse la rotación laboral, compañeros instructores siendo éstos empleados de alto rendimiento que ayuden a otros a desarrollar sus habilidades o el intercambio entre departamentos por períodos en forma tal que cada trabajador o conjunto de ellos comprendan las operaciones de los demás departamentos.
 - Formación en Equipo, donde es posible distinguir dos grandes áreas; contenido de tareas que está directamente relacionado con los objetivos del equipo, y procesos en grupo que hacen referencia al modo que los miembros del equipo funcionan como tal. Así, los miembros del equipo deben recibir información en habilidades de comunicación que mejoren el respeto de todos los miembros, esta formación debe resaltar la interdependencia de todos los miembros y de instar a reconocer que los objetivos del equipo y los individuales no siempre son los mismos u debe ofrecer estrategias para resolver estos conflictos, además debe destacarse la flexibilidad puesto que el trabajo en equipo provoca situaciones inesperadas.
 - Formación en Creatividad que parte del supuesto de que se puede aprender a ser creativo utilizando por ejemplo lluvias de ideas donde los participantes tienen la oportunidad de tener las ideas más absurdas sin temor a ser juzgados, seguida de una parte racional donde las opciones alcanzadas cumplan con el supuesto. El objetivo es conseguir que los empleados



piensen en alternativas de forma que puedan ser más creativos en su trabajo. Las limitantes de este modelo es que no existe forma de medir su eficacia, y también que la formación en una habilidad tan poco importante puede hacer que la gente se sienta bien, pero no genera ningún cambio duradero en su rendimiento laboral.

- Formación en alfabetización, partiendo de una clasificación entre alfabetización general y funcional. La primera habla del nivel de habilidad general de una persona, mientras que la segunda marca el nivel de habilidad de una persona en una determinada área de conocimiento. Esto da respuesta a la problemática de los empresarios, donde no son las deficiencias generales de la fuerza laboral, sino la capacidad de sus trabajadores para realizar eficazmente sus tareas. Para ahondar un poco más en lo referente a la alfabetización funcional, estos programas se centran en las habilidades necesarias para realizar un trabajo de forma adecuada a través de programas internos en las empresas, colegios locales y en colaboración con el gobierno.
- Formación en Diversidad, los cuales están diseñados para enseñar al empleado las diferencias culturales y de género específicas y la forma en reaccionar ante ellas en el mundo laboral, es fundamental al utilizar estructuras en equipo.
- Formación Sobre Situaciones de Crisis, basada primordialmente en la gestión del estrés, resolución de conflictos y creación de equipos.
- Formación para la Atención al Cliente que tiene como fin dotar a los empleados de las habilidades necesarias para satisfacer y superar las expectativas de los consumidores.



Evaluación.- en esta última etapa se valora la eficacia del programa de formación, pudiendo ser en términos monetarios o no. Independientemente la formación debe juzgarse en función de que se resuelvan las necesidades que se tenían que resolver.

3.6.3 Desarrollo de la Carrera Profesional

El desarrollo de la carrera profesional difiere un tanto de la formación, debido a que ésta tiene un alcance mayor y se produce durante más tiempo con una perspectiva más amplia.

Este tipo de desarrollo no es un programa de formación de una sesión, es un esfuerzo continuo, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones, siendo una actividad importante porque puede desempeñar un papel crucial a la hora de ayudar a los directivos a mantener una fuerza laboral cualificada y comprometida con la organización.

En la década de los 70's, la mayoría de las organizaciones puso en marcha programas de desarrollo profesional para ayudar a satisfacer las necesidades de la organización, y no las necesidades de los empleados. Hoy en día, el desarrollo profesional intenta satisfacer las necesidades tanto de los unos como de los otros.

Las organizaciones deben conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial que les permita una mayor competitividad y globalización exitosa.



3.6.4 Pautas para un desarrollo profesional exitoso

La creación de un desarrollo profesional consta de tres fases:

Valoración: implica actividades que van desde la valoración propia hasta la valoración realizada por la organización. Su objetivo consiste en identificar las fortalezas y debilidades del empleado.

La valoración propia utiliza herramientas fundamentales como los libros sobre una carrera profesional y los seminarios de planificación, donde se ofrece información a los empleados sobre las opciones profesionales, sus aspiraciones y estrategias. Esto implica la realización de ejercicios de valoración de cualidades, un inventario de intereses y una clarificación de valores en función de las prioridades para el individuo

La valoración de la organización, por otro lado, utiliza herramientas un tanto más profesionalizadas, como centros de valoración, pruebas psicotécnicas, valoración del rendimiento, previsiones de promociones y planificación de sucesiones. Así, el centro de valoración mide las competencias necesarias para un determinado cargo y ofrece a los participantes la información sobre sus fortalezas y debilidades; las pruebas psicotécnicas ayuda a los empleados a entender mejor sus propias cualidades e intereses midiendo la personalidad y las actitudes; la valoración del rendimiento ofrece a los empleados información importante sobre sus fortalezas, debilidades y sobre las trayectorias profesionales de que disponen, sin embargo, están limitadas a la evaluación del rendimiento anterior; las previsiones de promociones son aquellas decisiones tomadas por la alta dirección respecto al potencial de sus subordinados que le permiten a la organización identificar a las personas que parecen tener un elevado potencial y la planificación de sucesiones se centra en la preparación de personas para ocupar cargos ejecutivos, implica el



análisis de las necesidades de desarrollo a partir de los planes estratégicos de la empresa.

Dirección: implica determinar el tipo de carrera profesional que quieren los empleados y los pasos que deben dar para alcanzar sus objetivos profesionales, todo esto partiendo de una valoración de la posición actual.

Esta fase, es considerada también como la etapa de competencias debido a que propone dos principales planteamientos que son la asesoría individual y los diversos servicios de información.

Asesoría Profesional Individualizada.- hace referencia a sesiones individuales con el objetivo de ayudar a los empleados a analizar sus aspiraciones profesionales, las responsabilidades actuales del cargo, intereses y objetivos profesionales del mismo trabajador

Servicios de Información.- ofrecen a los empleados información sobre el desarrollo profesional a través de sistemas de anuncios de puestos disponibles en la organización, inventarios de cualidades, trayectorias profesionales y centros de recursos.

Desarrollo: es el emprender las acciones para crear y mejorar las cualidades necesarias para prepararse para futuras oportunidades laborales, fomentar el crecimiento y mejora personal.

Los programas de desarrollo que se ofrecen dentro de las organizaciones hoy por hoy, son los programas de mecenazgo, entrenamiento, rotación laboral y apoyo en tutorías.



Mecenazgo

Este programa se basa en una relación dirigida al desarrollo entre dos trabajadores, uno de los cuales tiene experiencia y el otro no. Es posible que se reproduzca a diversos niveles y en todas las áreas de la organización, con el cual se asesora, modela y ofrece un respaldo genérico. Esto tiende a mejorar resultados tales como los niveles de rendimiento, tasas de promoción, movilidad hacia arriba y la renta y satisfacción laboral.

Es de suma importancia aclarar que este tipo de programas son puestos en marcha en particular para aquellas empresas que están sujetas a la contratación de minorías, y con lo cual se encausa a una sociedad laboral más participativa donde no intervenga el sexo, raza o cualquier otro factor cultural.

Entrenamiento

Consiste en hacer reuniones continuas y espontáneas entre los directivos y sus empleados para discutir los objetivos y el desarrollo profesional del empleado, esto hará que se fomente la productividad y el avance propio del directivo.

Rotación en el Trabajo

Implica la asignación de los empleados a diversos trabajos de forma que puedan adquirir una base más amplia de cualidades. La mayor experiencia laboral da a los trabajadores más flexibilidad para elegir una trayectoria laboral profesional y a una fuerza laboral con una formación más amplia y cualificada.

Sin embargo, es también importante señalar sus desventajas, pues este tipo formación no tiene ningún significado para aquellos empleados que quieren estar especializados en algún departamento, además de que no siempre es posible congeniar los perfiles de los trabajadores con los diferentes puestos.



Programas de Tutorías

Son programas que sirven para respaldar la educación y el desarrollo de sus empleados, tales como seminarios, talleres y programas de educación continua y de formación profesional.

Dentro de planeación, capacitación y formación del capital humano de la empresa, existen varias corrientes las cuales es necesario considerar, así como cantidad de autores que han podido hacer investigaciones al respecto y presentado sus conclusiones. Para el presente trabajo, se han enumerado las principales corrientes literarias con sus particularidades con la finalidad de que el lector tenga a la mano y de fácil consulta lo que cada autor desea plasmar. Respondiendo a este hecho, y aparte de lo que hasta el momento se ha leído, se resumen opiniones de diversos autores para su análisis y se pueda obtener un provecho.

3.7 DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS DE ACUERDO CON IDALBERTO CHIAVENATO

Para Chiavenato (1999), las personas deberán constituir el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones, los cuales deberán presentar una aptitud para el desarrollo, que comprenda la capacidad de aprender nuevas habilidades, nuevos conocimientos y modificar actitudes o comportamientos.

El entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional constituyen tres estratos de amplitudes diferentes en la definición del desarrollo de recursos humanos. Así pues, el entrenamiento y el desarrollo personal están basadas en la psicología industrial y el desarrollo organizacional en la psicología organizacional.



3.7.1 Entrenamiento y desarrollo de personal

El área genérica denominada *desarrollo*, es mejor segmentada en dos grandes grupos de *educación y entrenamiento*; el primero prepara a las personas para el ambiente dentro o fuera de su trabajo, el segundo significará la preparación de la persona para el cargo.

3.7.2 Concepto y tipos de educación

Comprendiendo la educación como toda a aquella influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante toda su existencia, adaptable a las normas y valores sociales vigentes y aceptados.

Ésta puede ser institucionalizada siguiendo un plan preestablecido, siendo el objeto de éste estudio *la educación profesional*, como la tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional, comprendida en tres etapas:

- Formación profesional. Busca preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo.
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional. Tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera, ya sea en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.
- Entrenamiento. Busca adaptar al hombre para determinada empresa.

3.7.3 Entrenamiento

Será aquel proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.



Tiene por objeto ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles, siendo a través de un esfuerzo dirigido hacia el equipo, con la finalidad de hacer el mismo alcance lo más económicamente posible sin descuidar los objetivos de la empresa.

El contenido del entrenamiento puede involucrar una variedad de cambios de comportamiento tales como:

- 1.- Transmisión de informaciones: Información genérica referente al trabajo.
- 2.- Desarrollo de habilidades: Destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño actual o de posibles ocupaciones.
- 3.- Desarrollo o modificación de actitudes: Cambio de actitudes negativas por favorables entre los trabajadores.
- 4.- Desarrollo de conceptos: Puede estar conducido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y filosofías.

El entrenamiento es una responsabilidad de línea y función de staff donde las actividades se basan en una política que las reconoce como responsabilidad de cada administrador y supervisor.

3.7.4 El Ciclo del Entrenamiento

En este proceso se deben cubrir una secuencia programada de eventos que pueden visualizarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

Ahora bien, los componentes de este proceso serán:

- Entradas
- Procesamiento u operación
- Salida
- Retroalimentación



Además, de que implicará una serie de pasos donde se inicie con una *Determinación de las Necesidades de Entrenamiento o Diagnóstico, Programación del Entrenamiento Para atender las Necesidades, Implementación y Ejecución y, Evaluación de Resultados.*

3.7.4.1 Determinación de necesidades de entrenamiento

Esta puede efectuarse en tres etapas:

1.- Análisis organizacional como determinación de necesidades de entrenamiento: el sistema organizacional. Verifica el comportamiento a la organización, su crecimiento, relación ambiente social – físico - crecimiento, “clima e imagen”. Implica un estudio de la empresa, ambiente socio económico y tecnológico determinando el lugar donde deberá darse énfasis al entrenamiento. Éste se hará sobre medidas según las necesidades de la organización y deberá responder a los nuevos objetivos.

2.- Análisis de los recursos humanos como determinación de necesidades de entrenamiento: el sistema de entrenamiento. Verifica si los recursos humanos son suficientes cuantitativa y cualitativamente para las actividades actuales y futuras de la organización. Se trata del análisis de la fuerza de trabajo donde determina si los empleados con capaces de desarrollar mediante entrenamiento o si se hace necesaria de requisición de nuevo personal.

3.- Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades. Determina los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos y las características de personalidad requeridas para el desempeño eficaz de los cargos. Consiste en estudios definidos para determinar los tipos de comportamiento a exhibir por parte de los empleados para desempeñar las funciones de su cargo. Es un proceso que comprende la descomposición del cargo en sus partes constitutivas, verificando habilidades, conocimientos y



calidades personales exigidas. Permite la preparación del entrenamiento para cada cargo tomado aisladamente.

3.7.4.2 Medios de determinación de necesidades de entrenamiento

Éste diagnóstico debe basarse en información aportada por los principales medios utilizados como lo son: evaluación del desempeño, observación, cuestionarios, solicitud de supervisores y gerentes, entrevistas con supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, examen de empleados, modificación del trabajo, entrevista de salida, análisis de cargos e informes periódicos.

3.7.4.3 Programación del entrenamiento

Una vez realizado el diagnóstico del entrenamiento el paso siguiente será la elección y prescripción de los medios de tratamiento que sanen las necesidades indicadas.

Esta programación deberá estar sistematizada y fundamentada sobre las necesidades, causas, forma de resolverlas, permanentes o temporales, implicidad de personas y servicios, tiempo disponible, costo probable y ejecución del entrenamiento.

3.7.4.4 Planeación del entrenamiento

La programación deberá incluir un enfoque de necesidades específica, objetivo, división del trabajo, contenido según cantidad y calidad de la información, elección de método de entrenamiento, recursos necesarios, personal a ser entrenado, lugar físico, periodicidad, costo/ beneficio del programa y control y evaluación de los resultados.



3.7.4.5 Tecnología educativa del entrenamiento

La elección de las técnicas a utilizarse deberán tener el fin de optimizar el aprendizaje, alcanzar el mayor volumen de éste con el menor esfuerzo, tiempo y dinero, clasificándose en:

- a) Técnicas de entrenamiento en cuanto al uso. Divididas en técnicas de entrenamiento orientadas al contenido, al proceso y técnicas mixtas de entrenamiento. Las primeras cuentan con técnica de lectura, recursos audiovisuales, instrucción programa y asistida por computadora. La segunda intenta cambiar actitudes, desarrollar conciencia y habilidades interpersonales. Las últimas se transmite información donde sobresalen los métodos de conferencias, estudios de casos, simulaciones y juegos.
- b) Técnicas de entrenamiento en cuanto al tiempo. Comprendidas por un entrenamiento de inducción o de integración en la empresa y un entrenamiento después del ingreso al trabajo.
- c) Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación. La cual es dividida en entrenamiento en el lugar de trabajo y fuera de él.

Esto encamina a un cambio del comportamiento basado en la experiencia concebido como aprendizaje, siendo un factor fundamental del comportamiento humano que afecta la manera de cómo las personas piensan, sienten y hacen, sus creencias, valores y objetivos.

3.7.4.6 Ejecución del entrenamiento

Deberá presuponer siempre la relación instructor – aprendiz, así como la relación instrucción – aprendizaje. Ésta ejecución dependerá de factores tales como: adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización, calidad del material de entrenamiento presentado, cooperación de jefes y



dirigentes de la empresa, calidad y preparación de los instructores y la calidad de aprendices.

Finalmente, durante el proceso del presente trabajo, se ha insistido en los cambios o transformaciones necesarias capaces de traer consigo un desarrollo organizacional que redunde en resultados positivos. Así, el cambio en el perfil empresarial, en las adecuaciones de programas de capacitación y desarrollo, se tornan en vital importancia para la existencia competitiva de la empresa.

En el presente capítulo, se ha mostrado la importancia de los procesos y su correcta aplicación, los resultados que se han de obtener y todo aquello que conlleve una planeación estratégica.

Aun así, es importante hacer hincapié en la importancia que se tiene la diferenciación de necesidades para que así se pueda crear un proceso completo de desarrollo y no tan solo una simple capacitación técnica, además, es de vital importancia diseñar un plan donde los diversos niveles jerárquicos de la organización aprovechen los mecanismos empleados, pues los métodos, como se ha dejado ver, son de distinta aplicación y de contenidos igual de distintos.

Es por esto, que para su aplicación, en primera instancia es preciso diferenciar de forma muy clara la capacitación, el desarrollo y la formación, una vez que la empresa haya adquirido esa filosofía, proceder a diseñar un proceso formativo, en sus tantas formas como se han explicado y para niveles jerárquicos operativos y administrativos, que puedan desembocar en un plan de carrera que traiga consigo un adelanto social acompañado de eficiencia y eficacia.

Una vez que se ha entendido todas las posibles ayudas o herramientas que se han diseñado a través de los tiempos para ayudar a los recursos humanos de las entidades, es necesario que los propios organismos establezcan planes para su misma existencia organizacional, para lo cual se tiene el próximo capítulo.



Capítulo 4

4.1 Hacia un Sistema de Gestión por Competencias

4.1.1 Introducción

Ya una vez que se ha visto y entendido los capítulos pasados del presente trabajo, es momento entonces de diseñar un modelo capaz de ser eficiente para con la compañía y que conlleve derrama benéfica social hacia los empleados. En el presente capítulo, se abordarán temas tales como el diseño, aplicación y evaluación de lo que se ha tratado hasta el momento, un modelo basado en las competencias.

Ahora bien, debemos tomar en cuenta que en un entorno cambiante de la globalización, muchas organizaciones centran sus metas en considerables inversiones tecnológicas como canal principal de innovación y crecimiento, otorgando menor peso al talento humano que poseen. No así en tantas otras, que en contraposición, conciben a las personas como el “capital humano” de las mismas organizaciones, por lo que valoran y cuidan este capital que tienen un papel estratégico en las mismas.

Así pues, se vislumbran enfoques totalmente diferentes, que van desde lo tradicional hasta la forma de adaptar una nueva filosofía de gestión orientada al aprendizaje, innovación y adaptabilidad al cambio. Estas empresas, siempre serán aquellas que deseen adoptar una misión con un rol estratégico.

4.1.2 Cambio Organizacional y Desarrollo de Recursos Humanos

El desarrollo de recursos humanos es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional a través de programas de capacitación y desarrollo. Entendiendo la *Capacitación* como el diseño que permite a los aprendices el



adquirir conocimiento y habilidades para su puestos actuales y el *Desarrollo* que involucra un aprendizaje con un enfoque a largo plazo que va más allá de la actualidad y el puesto de hoy.

La meta principal del desarrollo de recursos humanos será evitar la obsolescencia de las habilidades en los niveles de la compañía, así como diseñar programas efectivos que jueguen un papel vital para alcanzar las metas a la vez de mejorar las habilidades.

Al reconocer la necesidad de un cambio, es necesario determinar las necesidades de capacitación y desarrollo, precisar los objetivos del proceso, determinar los medios y métodos disponibles, y por ultimo evaluar constantemente para observar si fueron alcanzados los objetivos organizacionales. Todo este programa debe estar relacionado con el trabajo, mejora de productividad, reducción de costos e incremento de utilidades. Además de esto, el gerente de la dirección de recursos humanos deberá ser proactivo que ayude al personal a obtener conocimientos, habilidades y ayudarles a alcanzar sus metas personales.

A fin de poder competir ante un mercado globalizado, el primer paso en el proceso de dirección de recurso humanos será detectar las necesidades específicas de capacitación y desarrollo. Para esto se deberá contar con un análisis organizacional, análisis de tareas y análisis de la persona.

- *Análisis Organizacional.* Examina toda la compañía para determinar dónde se debe llevar a cabo la capacitación y desarrollo, estudia las metas y planes estratégicos de la compañía.
- *Análisis de tareas.* Su función principal es detectar factores de importancia y rendimientos; la importancia se relaciona con la relevancia de las tareas y comportamientos específicos, el rendimiento es la competencia de los empleados para desarrollar estas tareas.



-
- *Análisis de la persona.* Compara el desempeño del empleado con las normas establecidas.

4.1.3 La cultura corporativa y el desarrollo organizacional

La cultura corporativa es un sistema de valores, creencias y hábitos compartidos dentro de una organización que interactúan con la estructura formal para producir normas de comportamiento. Involucra valores y normas que orientan la conducta de las personas, determinando la dirección global de la compañía y fungiendo como elemento básico para lograr la misión y objetivos de la organización.

Los grupos de trabajo, estilos de liderazgo de gerentes y supervisores, características organizacionales, procesos administrativos y el ambiente externo son factores que influyen en ésta cultura.

El grupo de trabajo afecta la percepción que se tiene de la naturaleza de la cultura corporativa. *El estilo de liderazgo del gerente o supervisor* tendrá un efecto considerable sobre la conducta del grupo y viceversa por ejemplo si es reservado y distante o si está luchando por la producción. *Las características organizacionales* variarán según tamaño y complejidad necesitando según a mayor escala un mayor un mayor grado de especialización y despersonalización. *Los procesos gerenciales* desarrollan vínculos directos entre el desempeño y la premiación, creando culturas que conducen al logro. Los factores del ambiente, diversidad de fuerza de trabajo y competencia global exigen el cambio de cultura y la ruptura del pasado. Así, la lucha contra estereotipos, discriminación y acoso, exclusión y aislamiento, equilibrio, familia, trabajo y desarrollo de carrera, serán los temas fundamentales en el proceso de culturalización, eliminando los primeros y dándole mayor importancia a los últimos.

Para llevar a cabo cualquier cambio las organizaciones deben transformarse en sistemas impulsados por el mercado, innovadores y adaptables considerando que



el desarrollo organizacional es un agente estratégico para planear e implantar un cambio, asegurando un refuerzo a largo plazo e implicando cambios en estrategia, estructura y procesos de una compañía.

Debido a los cambios sufridos gracias a la reestructuración, mejoramiento continuo y diversidad, es necesario que la organización cuente con un rumbo encaminado al proceso de “Desarrollo Organizacional”.

Las metas de mejoramiento continuo han provocado la modificación en áreas fundamentales internas, tales como sistemas de organización, tecnología, en la totalidad de sus procesos y su gente.

Ahora bien, este proceso es diseñado para apoyar la dirección estratégica de los negocios y deberá contribuir al tan anhelado cambio, convirtiéndose más bien en un asunto de cultura organizacional, donde su base consiste en la adaptabilidad al cambio.

Según Kurt Lewin, el cambio se da en tres etapas: descongelamiento del *status quo*, el cambio al nuevo estado y el nuevo congelamiento donde el cambio se torne permanente.

4.1.4 Métodos tradicionales en el desarrollo organizacional

Dentro de los cuales se encuentran los círculos de calidad que son grupos empleados reunido periódicamente con sus supervisores para identificar problemas de producción y recomendar soluciones. La administración por objetivos que es más bien una filosofía gerencial que da énfasis al establecimiento de objetivos acordados de manera conjunta por jefes y subordinados, y a la utilización de éstos como motivación, evaluación y autocontrol ofreciendo desarrollo de gerentes y empleados y una habilidad de la compañía al cambio, mejor administración general y un sistema efectivo de planeación general,



estimula la participación de empleados y gerentes promoviendo la responsabilidad y mejorando la comunicación en la organización.

El enriquecimiento del puesto es la reestructuración deliberada de un puesto para volverlo desafiante, significativo e interesante, así los empleados se desarrollan continuamente exigiendo que mantengan sus habilidades actualizadas. El análisis transaccional que es un método un poco inclinado a la psicología laboral que considera tres estados del ego del individuo: padre, adulto y niño, la interacción de los estados del ego promueven un impacto significativo sobre el comportamiento en las organizaciones. La calidad de vida en el trabajo será el grado hasta el cual los miembros de una organización pueden satisfacer sus necesidades personales más importantes mediante las experiencias en la organización. El entrenamiento en sensibilización es una técnica diseñada para concientizar al trabajador y su impacto sobre otras personas.

4.1.5 Gestión por Competencias; Una Herramienta Estratégica

Tomando en cuenta que dentro de un proceso coexisten diferentes factores, de la misma manera se debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos, siendo aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano.

La gestión que comienza a realizarse en la actualidad, ya no está basada en elementos tales como la tecnología y la información, sino que la clave de la una gestión acertada está en la gente que en ella participa, ayudando a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en la existencia misma de la empresa.

Así pues, la gestión por competencias pasa a ser un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa, donde se comienzan a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos y



ofrecer un desarrollo capaz de enriquecer el accionar personal al unísono con su puesto de trabajo.

4.1.6 Un Sistema para el Empleo y el Desarrollo de los Recursos Humanos

La base del Sistema

La importancia fundamental de un sistema formal de acuerdo a Tyson y Cork en su libro "Administración de Personal", se puede integrar en una unidad significativa y efectiva. Además en sus elementos más simples, se basa en una definición de los objetivos de trabajo, evaluación de su logro y uso de pruebas sobre las maneras en utilizar y desarrollo estos recursos.

Con la finalidad de poder alcanzar la meta del logro en la implementación de un sistema, existen diversas formas tales como:

- a) Por medio de la experiencia laboral planeada que permita adquirir conocimiento, habilidades y actitudes necesarias
- b) Por medio del entrenamiento
- c) Por medio de la educación

Sumado a esto, para alcanzar la efectividad se necesita de una integración y coordinación de un sistema formal, cuyo éxito depende de algunas características como son:

- a) Definición y publicación clara de los objetivos del sistema, métodos, funciones y responsabilidades
- b) Sistema estructurado y métodos que promuevan la máxima colaboración y comunicación
- c) Subsistema de registro de información
- d) Esquema de capacitación
- e) Subsistema para monitorear y evaluar la eficacia del sistema total



4.1.6.1 "Oficina Central de Personal"

Este concepto que claramente puede formar parte de las responsabilidades y actividades del departamento de recursos humanos deberá como fungir de administrador central y controlador del sistema, siendo estas funciones de crucial importancia.

4.1.6.2 "Staff del Departamento de Personal"

Todo este personal, dentro de su trabajo, deberá incluir elementos ejecutivos y consultivos. Los *ejecutivos* se relacionan con el movimiento del staff; ubicación inicial de empleados reclutados, movimientos internos y desarrollo individual. Los *consultivos* son discusiones con los administradores y empleados acerca de movimientos propuestos, cambios de puesto, promociones, capacitación y educación, términos y condiciones de servicio, disciplina, bienestar, entre otros.

Con el propósito de que el departamento de personal pueda realizar sus responsabilidades lo más efectivamente posible, existen algunos requisitos indispensables, tales como:

- 1.- Organización jerárquica del staff, para que cada uno sea responsable de cierto grupo de empleados.
- 2.- Rango de responsabilidad y control, tanto que permita conocer personalmente a los individuos y gerentes de ramo.
- 3.- Información sobre políticas organizacionales y análisis de puestos
- 4.- Sistema de información histórica
- 5.- Conocimientos y habilidades especializados, relacionados con legislación laboral, capacitación y educación y habilidades interpersonales.



4.1.7 El Concepto de Capital Humano por Gary Becker

Este reconocido economista norteamericano condecorado con el premio Nobel gracias a que fue él quien acuñó el término “Capital Humano”, concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían; el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo.

Este autor logra clasificar al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. Así mismo, logra vislumbrar un proceso donde el conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y universidades; se difunde por medio del núcleo familiar, centros de educación y puestos de trabajo, donde es utilizado para producir bienes y servicios.

Siendo de esta forma, que llega a puntualizarlo de esta forma: “La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores e las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo”

Este modelo impulsa la innovación directamente para el liderazgo tecnológico, puesto que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencias y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido, incentivando así, el clima desde sus fundamentos, a través del auto desarrollo.

4.1.8 El Modelo CODELCO de Gestión Por Competencias

Este modelo es una herramienta imprescindible para conseguir los cambios en las operaciones que traerán los beneficios más importantes, ya que los nuevos estilos



de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, contando con ellos en tiempo y forma.

Para que este modelo de gestión sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, siendo que aparte de administrar los conocimientos actuales que poseen los trabajadores, la “capacidad colectiva de hacer” aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, tecnologías y socialización de los conocimientos.

Sin embargo, como todo modelo, implica una serie de restricciones, siendo las más trascendentales que por naturaleza del individuo se predispone o interpone una resistencia al cambio ante propuestas diferentes ante todo aquello que dista de un esquema convencional personal y/o acción vigente.

Además, existe un cierto temor o incertidumbre ante la posibilidad de lo que se le llama “miedo a la grúa”, esto es que el valor invertido a través de un inversionista en recursos físicos es posible recuperarlos de forma tangible y casi de inmediato, pero de forma contraria el desarrollo aplicado sobre una persona no se puede separar y contar con esa inversión para ofrecerla al mercado, siendo que si el trabajador decide renunciar, comúnmente por ofertas de trabajo de mucho más alta recuperación económica, u oferentes de firmas más grandes y reconocidas, entonces cualquier tipo de inversión hecha sobre el capital humano se esparciría.

4.1.9 Gestión de Recursos Humanos por Competencias

De manera general, es importante que se conozca con exactitud el término de competencias, así como las partes que la integran, dicho esto, es posible darse cuenta que existen ciertas cualidades con las cuales hace posible hablar de un todo, hablar de un sistema novedoso al cual las nuevas compañías deben dar paso.



Para Erns & Young, las competencias que garantizan el éxito se dividen en:

- a) Conocimientos.- que derivan de la aplicación de una técnica específica
- b) Habilidades.- normalmente adquiridas mediante un entrenamiento y experiencia
- c) Cualidades.- relacionadas con rasgos o características personales y las cuales son más difíciles de obtener y modificar a corto plazo

También es necesario hacer hincapié en que las competencias dan lugar a una clasificación un tanto más general, dividiendo las competencias específicas o de conocimientos a las técnicas, y competencias de gestión. Éstas últimas se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situaciones del mismo; las competencias técnicas son aquellas derivadas del conocimiento y serán la base para seguir adelante.

Dentro de las competencias técnicas, es posible dar ejemplos tales como de informática, contabilidad financiera, leyes laborales, cálculo y física, entre otras. Mientras que las competencias por gestión o derivadas de las conductas son tales como la iniciativa, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, y algunas más.

4.1.10 Definición de Competencias

Con la finalidad de poder llegar al punto central del apartado, es posible hacer referencia a Spencer & Spencer (1999), definiendo que la *competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.*

Debido a la complejidad de la definición, Martha Alles (2003) refiere que característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en situaciones y desafíos



laborales. Y por estándar de efectividad, significa que la competencia predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general.

Así pues, es posible dictar que Spencer & Spencer por lo anteriormente dicho, muestran que las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones duran por un largo período.

4.1.10.1 Clasificación de Competencias

Refiriéndose a los mismos autores antes señalados, Spencer & Spencer, se dictaminan cinco principales tipos de competencias:

1.- *Motivación*.- los intereses que una persona considera o desea consistentemente, estas motivaciones son capaces de dirigir, conllevar y seleccionar un cierto comportamiento hacia ciertos objetivos y lo aleja de otros.

2.-*Características*.- características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Así, el tiempo de redacción y buena vista son competencias físicas, mientras que el autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones, por dar ejemplos.

3.- *Concepto Propio o Concepto de Uno Mismo*.- son las actitudes, valores o imagen propia de una persona

4.- *Conocimiento*.- información que una persona posee sobre áreas específicas

5.- *Habilidad*.- capacidad de desempeñar ciertas tareas físicas o mentales.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamientos analítico y conceptual. Siendo que el tipo de nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planteamiento de recursos humanos, donde las competencias de conocimientos y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales y las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, o más “adentro” de la personalidad.



Con la finalidad de enriquecer la definición de competencias y de todo su entorno, la autora francesa Claude Levy-Leboyer (2004) manifiesta que las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada, representando un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas. Estas competencias aplican de manera integral aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Ahora bien, se hace una clasificación por parte de la misma autora, donde divide competencias universales tales como presentación oral, comunicación oral y escrita, análisis y comprensión de problemas de la organización, planificación y organización, delegación, control, desarrollo de subordinados, sensibilidad, autoridad sobre individuos y grupos, tenacidad, negociación, creatividad, sentido común, decisiones, conocimientos técnicos y profesionales, iniciativa, tolerancia, motivación, entre otros. Y por otro lado lo que ella denomina las supracompetencias derivadas en:

- *Intelectuales*: perspectiva estratégica, análisis y sentido común, planificación y organización
- *Interpersonales*: dirigir colaboradores, persuasión, decisión, sensibilidad interpersonal, comunicación oral
- *Adaptabilidad*: adaptación al medio
- *Orientación a Resultados*: energía e iniciativa, deseos de éxito y sensatez para los negocios

Es importante, una vez que se tiene toda esta información, tratar de llegar a una cierta clasificación o categorización de las competencias, pues es necesario proclamar que éstas pueden ser esenciales o de punto inicial con las cuales pueda desempeñarse un empleo, y aquellas que se manifiestan en niveles superiores o diferenciales. Esta clasificación nos remite a lo diseñado por Spencer & Spencer.



4.1.10.2 Evolución de las Competencias Según los Niveles Jerárquicos

Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambia dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias. La visión de una competencia no es una visión estática, varia según los puestos dentro de una misma organización y varía e las personas que la detentan.

A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar su peso específico para la posición.

Pasos Necesarios de un Sistema de Gestión Por Competencias

Con la finalidad de que una empresa vaya hacia un rumbo regido por un sistema de gestión por competencias, es posible enunciar algunos puntos de suma importancia con los cuales se puede partir, tales son:

- Definir visión y misión
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validación de las competencias
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias

Así, en un primer plano es posible comenzar a implementar el sistema, aunado a esto es necesario:

- Definir competencias, que esto siendo parte central tiene diversos puntos que ayudan en su determinación tales como; definir criterios de desempeño, identificar una muestra y recoger información, identificar tareas y requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas, validar el modelo de competencias y aplicar éste a los subsistemas de recursos humanos (selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones)
- Definición de grados



-
- Diseño de perfiles profesionales
 - Análisis de las competencias del personal
 - Implantación del sistema

4.1.11 Un Esquema Global por Competencias

Con la finalidad de poner en amplia perspectiva la aplicación de este modelo, es de vital importancia que se relacione con toda la organización y con todos los procesos, siendo características para la implementación exitosa que el sistema sea aplicable y no teórico, comprensible por todos los integrantes de la organización, útil para la empresa, fiable, de fácil manejo y que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas.

La aplicación de un sistema de gestión por competencias hará que la vida laboral, individual y grupal sea cada vez en beneficio de todos, puesto que la finalidad es que la empresa ponga al servicio de los usuarios, y en este caso de los trabajadores, todas aquellas herramientas posibles para que estos puedan mejorar su calidad de vida, y que a su vez, la misma empresa salga beneficiada por el desarrollo de sus integrantes.

Además, es importante señalar que todo este sistema debe ser implementado para la totalidad de la organización, pero más que ser una imposición debe verse como el cambio de la cultura organizativa que provocará un beneficio gracias al confort que brinda la funcionalidad de las partes.

4.1.12 Referentes a Nivel Mundial

A lo largo y ancho del globo terráqueo, y como respuesta a una globalización donde sólo aquellos sistemas productivos más sensibles a la transformación y donde es posible adecuar más rápidamente los grandes cambios, los Sistemas de Certificación de Competencias Laborales han iniciado líneas programáticas



orientadas al desarrollo, bajo el convencimiento de que los desafíos de competitividad deberán ser una importante inversión en capital humano y que se contribuirá diseñando y poniendo en marcha sistemas a nivel nacional para evaluar y certificar las competencias laborales de las personas.

A esto, se hace referencia la Fundación Chile de Santiago de Chile, donde incluirá sectores de construcción, minería y turismo, utilizando experiencia internacional en certificación de competencias con el objeto de asegurar los estándares de competencia laboral nacionales sean relevantes y consistentes con las demandas de calidad y competitividad derivadas de una economía global.

Este proyecto contempla fases tales como:

- Articulación y acuerdos internacionales
- Estudios sectoriales
- Identificación y validación de competencias laborales por cada sector
- Diseño e implementación piloto de un sistema de evaluación y certificación de competencias
- Definición de estándares de calidad para programas de capacitación
- Estudios de sustentabilidad institucional y financiera del sistema nacional de certificación a la luz del resultado del proyecto piloto.

4.2 PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DE UN SISTEMA DE FORMACIÓN CONTINUA

4.2.1 Premisas

- La Formación Continua debe entenderse como un eje fundamental para el funcionamiento del mercado de trabajo y la creación de empleo, promoción personal y profesional de los trabajadores, además de un desarrollo efectivo de la igualdad de oportunidades.



-
- Se deberá adquirir como factor esencial para la competitividad de las empresas y la calidad de los servicios y productos.
 - Todo material didáctico o de apoyo a la formación y a su impartición, cobrará sentido siempre y cuando exista un programa de Formación Continua, sirviendo de marco referencial para la selección, diseño y elaboración de los materiales.
 - Todo proyecto de formación deberá, dadas las circunstancias, solventar las necesidades actuales o deficiencias siendo correctiva, pero por otro lado deberá brindar un desarrollo tal que tenga la capacidad de prevenir, o preventiva, cambios del futuro, y a la vez, que puedan ser fácilmente adaptable.

4.2.2 Objetivo

Potenciar y facilitar la formación permanente debido a los cambios que se desarrollan en los sistemas de producción que afectan la vida laboral y que a consecuencia se ven modificadas las necesidades de los mismos o sus cualidades.

4.2.3 Finalidades

Evolución de las profesiones

Constante cambio de los requerimientos de los puestos de trabajo

Mejora de competencias y habilidades

Programas preventivos de competencias



4.2.4 Acciones concretas para la puesta en práctica del programa

- Identificación de las necesidades de formación asociadas al desarrollo de la competitividad de las empresas y necesidades del mercado
- Mejora de la formación individual de los trabajadores mediante tecnologías apoyadas en la unión de los esfuerzos y experiencia de los agentes económicos, sociales e instituciones implicados.
- Delimitación del alcance y profundidad de la impartición de programas de formación, las técnicas y materiales más apropiados para el trabajador en individual o en grupo que permita un efectivo avance.
- Procuración para que estos mismos programas sirvan de plataforma para un sistema preventivo de habilidades y desarrollo de carrera.
- Programación efectiva, coherente y sistemática de la difusión de la Formación Continua para el interior de la empresa.

De forma personal, es importante que una vez teniendo en cuenta todas las líneas anteriores, la posibilidad de crear y diseñar una serie de actividades donde el departamento de recursos humanos, de investigación y desarrollo, producción, entre otros, estén relacionados con una misma tarea; la delimitación de las necesidades del mercado y la forma de satisfacerlas a través de la mejora de cualidades de los trabajadores de las empresas.

Para esto, se propone lo siguiente:

Investigación y Proyección: tareas que mejoren los sistemas de Formación Continua en especial aquellas cuya finalidad sea la prevención y anticipen nuevos



cambios en los sistemas productivos, así como su repercusión sobre las habilidades actuales de los trabajadores y sus necesidades, con lo que se pueda mejorar la competitividad empresarial.

Interrelación e Intercambio: esto puede ser para el interior de cada empresa o inclusive para las empresas de un grupo, tal que permita el intercambio de experiencias y la forma en la que se solucionan conflictos, formas de aprendizaje y desarrollo que invitan a la reflexión y a la mejora continua de todos los empleados de una empresa o un conglomerado.

Mejora de Programas de Formación Continua: tareas que estimulen la creación y el mejoramiento de metodologías y herramientas que coadyuven a una perfección de los modelos de Formación Continua, los cuales tengan la característica de innovadores y funcionales.

Esto pues, es importante señalar que todos los capítulos anteriores de la presente tesis son complementarios, en los cuales se han mostrado diversos procedimientos de desarrollo, así como un sin número de tácticas y procedimientos.

Es aquí donde la habilidad y las características de cada trabajador o grupo de ellos, así como los encargadas de la impartición del modelo y la propia empresa en sí, se tornan ejes indispensables para el mejoramiento continuo, es por eso que no se delimita un modelo a seguir puesto que antes que nada deberá delimitarse, tanto al nivel jerárquico que se quiere enfocar, como las particularidades mismas del proyecto.

Así pues, se esboza la posibilidad donde se deba diseñar un programa para cada situación específica, puesto que incluye si se trata de un plan de carrera, habilidades correctivas o habilidades preventivas, para en cuyo caso hacer la planificación.



4.2.4.1 Identificación de las Necesidades de Formación

Esta fase se define como el contexto más amplio de la investigación sobre posibles vías de mejora de la competitividad de las empresas, dada por el contraste entre el desempeño real y el deseado de la empresa, surgiendo así “una posible mejora”.

Esta posible mejora puede contenerse en dos campos perceptibles:

- 1.- Disfunciones actuales en los procesos; administrativos, productivos, gerenciales, operativos y en cualquier campo de la empresa, haciendo una posible mejora a partir de estándares actuales. Llamada también, para el presente estudio, Desarrollo Correctivo de Habilidades o **Formación Reactiva**.
- 2.- Posibilidad de mayores logros a partir de la introducción de futuros cambios en el proceso, posible mejora a partir de estándares futuros. Donde a diferencia del anterior es una Formación Preventiva o **Formación Proactiva**.

Ahora bien, para cada una de las posibilidades anteriores existen ciertas acciones directas para que esa posibilidad se convierta en un desempeño real. Tales acciones contienen:

Cambios, drásticos o mínimos según sea la situación, en los diversos procesos de la empresa según también lo detectado.

Adaptaciones o incorporación de herramientas tecnológicas para estos mismos procesos, así como la capacitación pertinente.

Aplicaciones al Capital Humano, donde se busque un incremento de la calidad del mismo, conocimientos, habilidades y actitudes. Todo dado bajo dos posibilidades; aprendizaje en el terreno y a una Formación Continua y Preventiva, ambas como producto de una acción intencionada, consciente y planificada.



Ahora bien, como se mencionó en capítulos anteriores, la Formación Continua es un proceso altamente diversificado, dadas las características del individuo en cuestión, el grupo o la empresa, pero también clasificada para diferentes particularidades dentro de la misma.

Para dar solución a esta problemática, se hace una clasificación de niveles de detección de necesidades de Formación, dada como sigue:

Nivel Categorical.- es la valoración y posible determinación de necesidades de formación dada por la deficiencia en funciones, actividades y tareas en puestos de trabajo analógicamente ocupacionales o de profesión. Esto es más que nada enfocada al propio individuo que realiza de forma ineficiente alguna tarea, siendo en principio la aplicación de una Formación Reactiva.

Nivel de Equipo.- entendiéndolo a éste también en forma de taller o departamento, donde una serie de puestos están ligados mediante la división del trabajo. Esto se presenta con el hecho de que existen necesidades de formación vinculadas a la relación entre trabajadores de puestos heterogéneos y necesidades de formación comunes a los miembros de un grupo.

Nivel Organizacional.- deberá entenderse como el conjunto de equipos de trabajo o unidades de producción donde se relacionan necesidades de formación con los sistemas organizativos susceptibles de mejorarse a través de la Formación Preactiva.

Nivel Sectorial.- es tal vez la detección de necesidades más genérica que pueda existir, debido a que es el conjunto de organizaciones heterogéneas vinculadas a una misma rama de actividad económica, siendo también que para la aplicación de la misma deberá estar a cargo, tal vez, sólo de entidades federales de



naturaleza gubernamental, pues influyen de forma principal las innovaciones tecnológicas, normatividad mundial sobre calidad, medio ambiente y seguridad.

4.2.5 Evaluación del Aprendizaje

Es importante que una vez que se haya realizado todo el proyecto de formación continua antes mencionado, con todas las características adicionales que se requieran a juicio de la organización o evaluador, se lleve a cabo un último proceso donde se pueda dictaminar el impacto que tuvo la formación, su eficacia y sobre todo la medida de transferencia que se obtuvo.

Esta medida de transferencia es referida al hecho de que una vez terminada la formación, que en este caso se presume correctiva, se hagan los ajustes necesarios de forma individual o grupal para llegar a los objetivos de cada proyecto, y así poder delimitar la planificación de aquellos modelos preventivos o proactivos que se lleven a cabo.

Así pues, la evaluación se orienta a la detección de un cambio consecuencia de la formación; siendo cambios en las cualidades de los individuos, en su situación laboral y en la competitividad de las empresas. La valoración de tales efectos precisa la medición del cambio.

Todo este proceso es llevado a cabo a través del contraste entre los conocimientos, habilidades y actitudes antes y después de la Acción Formativa, donde la evaluación de la transferencia, evaluando el grado de aplicación de lo aprendido ya en el puesto de trabajo, juega un papel complementario a la primera evaluación.



4.2.5.1 Evaluación del Impacto

A la vez que se han mencionado diferentes niveles de detección de necesidades, es posible asumir que la evaluación tiene un mismo sentido, tal vez no tan diversificado como la detección de necesidades, pero claramente separado en dos rubros; el primero ya se ha abordado, la evolución del aprendizaje y su transferencia siendo su eje el trabajador en sí, y en segundo término la evaluación del impacto donde se mide el aumento de competitividad de las empresas y la mejora de la situación laboral de los trabajadores, dando como consecuencia los efectos deseados y algunos no buscados o no definidos previamente a la Acción Formativa.

Para tales efectos, los instrumentos a usar capaces de dar resultados son los cuestionarios donde se aplican en forma de test escritos para calificar su aprendizaje, pero sobre todo el seguimiento personalizado de jefes, supervisores o personal asignado para esa tarea sobre los empleados y su forma de aplicar los conocimientos adquiridos.

4.3 Conclusión

Una vez transcurridos los capítulos anteriores y entendiendo este último, es posible observar la importancia de considerar al personal más como un capital que como simples recursos para la consecución de los objetivos.

Esto hace que sea posible la consecución satisfactoria del objetivo general planteado al inicio del presente trabajo, donde a través de modelos de formación continua diseñados con las características que el propio grupo amerite, permitirá una mejora cualitativa en los procesos laborales y en la vida organizacional, siempre y cuando lo considere dentro de su planeación y sea punto clave en el aspecto estratégico de la misma.



Ahora bien, partiendo de que la gestión por competencias se refiere a tratar de mejorar el rendimiento y la productividad de la organización, identificando conocimientos, capacidades y actitudes del equipo de trabajo donde se definan los cargos de manera exitosa, y planes de carrera o rutas profesionales; es posible evaluar la capacidad de las personas y definir los planes de desarrollo individual.

Este tipo de gestión puede ayudar a una maximización del rendimiento gerencial debido a que se identifican los niveles de fortalezas requeridas y se determinan los objetivos de superación individual mediante planes de acción diseñados, además de que permite conocer las necesidades presentes y permite estar preparados para lo que se pueda requerir en un futuro, a lo que en el presente capítulo se le llamó respuesta reactiva y proactiva, respectivamente.

Dentro de los objetivos específicos, es razonable afirmar que, en lo referente al primero, se ha podido elaborar un amplio marco teórico sobre la literatura donde analiza el proceso de formación continua, expresando las diversas vertientes y opiniones de autores que abordan este tema.

Es importante dar la debida importancia a lo que se puede entender como competencia, pues se debe entender como la integración de conocimientos, habilidades, actitudes, compromisos y características que marcan una diferencia asociada al éxito. En su conjunto, es posible llamarle comportamiento relacionado con un desempeño sobresaliente capaz de ser transmitido y puesto en práctica por las personas.

Con respecto al segundo objetivo específico donde se expresa el mostrar modelos de aprendizaje capaces de ser aplicados en distintos niveles de la empresa, y dentro del capítulo tres del presente trabajo, se exponen diferentes modelos de aprendizaje que son posibles aplicar a distintos niveles de la empresa, así como



también se le da importancia absoluta a las necesidades de las personas a formar y cuáles métodos, o combinación de acciones que pudieran llevar al mejor éxito del programa, siendo así el cumplimiento de este objetivo.

Lo anterior, va muy entrelazado con nuestro tercer objetivo específico el cual establecía describir posibles alternativas una vez detectadas las deficiencias laborales, pues durante la descripción de esta tesis se han explicado los pasos a seguir para poner en marcha un programa de formación continua, y así, una vez que se hayan aplicado métodos capaces de detectar deficiencias en los procesos de trabajo, entonces sí poder partir de una base sólida y aplicar lo anteriormente mencionado: aplicación de técnicas reactivas en combinación con las preactivas, que pudieran llevar a la consecución de este objetivo.

Siendo necesario, hacer notar que se propone un proceso sistemático y organizado de tal forma que se puedan conseguir las metas trazadas; sin embargo, se hace el hincapié de que toda organización es diferente y única de entre las demás, por lo que es preciso hacer un estudio para cada organización, pues dependerá de sus características intrínsecas que los programas lleguen a buen término.

Por todo ello, es que se exponen varias técnicas que se puedan utilizar en combinación con otras, siendo la única restricción lo que la misma empresa considere.

A través de este último capítulo, y en cumplimiento con nuestro cuarto objetivo específico el cual propone evaluar la transmisión del aprendizaje y sus efectos, con la finalidad de aplicar un modelo siguiente o de retroalimentación, es posible expresar la forma y técnicas propuestas para poder evaluar la transición del conocimiento y sus resultados sobre el desempeño, desembocando en resultados para la empresa y una mejor calidad para la parte del capital humano.



En relación a lo anterior, muy estrechamente con la apreciación de mostrar las ventajas que pueda traer los modelos de formación continua para la organización, el personal y en general para la sociedad, siendo de vital importancia que forme parte a nivel de planeación estratégica de la misma, exponiendo su importancia a través de la realización de todo el presente trabajo, dando respuesta a nuestro último, pero tan valioso quinto objetivo específico.

Así, es posible concluir que este tipo de modelos contribuyen de forma trascendental en la maximización del rendimiento gerencial, pues se verán desarrolladas las competencias necesarias para alcanzar los desafíos empresariales, identificando fortalezas y debilidades, determinando planes de acción a seguir.

El presente trabajo marca un compendio de información que es posible utilizarlo de referencia para la formulación de planes de formación continua, siendo útil para los distintos niveles jerárquicos de las organizaciones, donde a través del mismo, se puedan definir una serie de combinaciones capaces de solventar deficiencias detectadas a través de los mismos sistemas, que puedan ser corregidas y planeadas otras tantas para el futuro organizacional y del capital humano.



BIBLIOGRAFÍA

Rodríguez Valencia, J. (1998): *Administración Moderna de Personal 6ª ed.*
México D.F. Editorial, Thomson.

Chiavenato, I. (1999): *Administración de Recursos Humanos 5ª ed.*
Colombia. Editorial, Mc Graw Hill.

S. Bateman, T. (2004): *Administración Una Ventaja Competitiva.*
México D.F. Editorial, Mc Graw Hill

Hellriegel (2004): *Administración; Un Enfoque Basado en Competencias 9ª ed.*
México D.F. Editorial, Thomson.

J. Gannon, M. (1997): *Administración por Resultados.*
México D.F. Editorial, CECSA.

Dessler, G. (1996): *Administración de Personal 6ª ed.*
México D.F. Editorial, Pearson Prentice Hall.

Gómez Mejía, L. (2002): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos 3ª ed.*
España. Editorial, Prentice Hall.

Wayne, M. (1997): *Administración de Recursos Humanos 6ª ed.*
México D.F. Editorial, Prentice Hall.

Thompson & Thompson (1999): *Dirección y Administración Estratégicas.*
México D.F. Editorial, Mc Graw Hill.

Alles, M. (2003): *Dirección Estratégica de Recursos Humanos.*
Argentina. Editorial, Granica.

Chruden y Sherman (2002): *Administración de Personal.*
México D.F. Editorial, CECSA

Ansoff, I. (1998): *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*
México D.F. Editorial, PEARSON Addison Wesley.

Ivancevich John M. (2004): *Administración de Recursos Humanos 9ª ed.*
México D.F. Editorial, Mc Graw Hill.

Tyson, S. (1997): *Administración de Personal*
México D.F. Editorial, Trillas.



De Cenzo y Robbins (2001): *Administración de Recursos Humanos*.
México D.F. Editorial, Limusa Wiley.

Davis, K. (2002): *Comportamiento Humano en el Trabajo 11ª ed.*
México D.F. Editorial, Mc Graw Hill.

David, F. (2003): *Conceptos de Administración Estratégica 9ª ed.*
México D.F. Editorial, PEARSON Prentice Hall.