

00561



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Facultad de Contaduría y Administración
Facultad de Química
Instituto de Investigaciones Sociales
Instituto de Investigaciones Jurídicas**

Tesis

Título de la tesis:

Propuesta para la implementación de un programa de capacitación enfocado al desarrollo del personal para la mejora organizacional en la industria

Que para obtener el grado de:

Maestro en:

Administración (Industrial)

Presenta: Víctor Mario Amador Torres

Tutor (Director de la tesis): Ing. Francisco Nieto Colín

México, D.F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

En mi camino por esta experiencia llamada "Vida" he aprendido que la existencia de un ser humano no se resume en los años que ha vivido, ni en los grados académicos que ha cursado, ni mucho menos en los libros que ha leído. Hoy a mis 30 años puedo entender la vida como ese instante, ese único momento en que puedo compartirme con mi gente (familia, alumnos, maestros, amigos, Dios) cada vez que me estoy compartiendo me lleno de vida (felicidad y tristeza, risa y llanto, frío y calor, la dualidad presente en cada momento).

Así que puedo decir que este escrito ha sido inspirado por mil mentes y mil corazones:

- Mi Dios, maravilloso amigo y guía a través de esta experiencia llamada "Vida"
- Mi Familia, la fuente más grande de cariño, aprendizaje, ejemplo y amor
- A un sueño de mujer que se ha vuelto realidad, Araceli, muchas veces confrontando ideas y otras tantas acercando corazones
- A mi amigos de toda una vida y a los que he conocido hoy
- A mi proyecto de empresa que va iniciando pero que puede llegar a ser un lugar donde la gente pueda realizarse plenamente, desarrollar todo su ser a través de la más maravillosa de las bendiciones, el trabajo

En fin, a toda mi gente, sería interminable el expresar mi más profundo agradecimiento por que debido a ellos soy lo que soy y poco a poco voy descubriendo la razón del estar aquí con ellos en este momento y en esta etapa de mi vida.

Sinceramente les entrego todo mi ser

Mario

Índice General:

Protocolo de tesis	5
Primera parte	9
La capacitación dentro del contexto organizacional	10
1.1 Visión general del área de recursos humanos	10
1.2 La capacitación dentro de las empresas.....	12
1.3 Objetivos de la capacitación	12
1.4 Transformación o adaptación	13
1.5 Problemas existentes en la capacitación dentro de organizaciones.....	14
1.6 Construir la legitimidad de la capacitación.....	15
1.7 Enfoque de la capacitación.....	16
1.8 El proceso de cambio	17
1.9 Las etapas del proceso de cambio	18
1.10 Resistencia al cambio	19
1.11 Motivación al cambio	21
Elaboración y desarrollo del programa de capacitación	23
2.1 El D.N.C. (Diagnóstico de necesidades de capacitación).....	23
2.2 Consideraciones previas a la elaboración del programa	24
2.3 Elaboración de un programa de capacitación.....	25
2.4 Desarrollo del programa de capacitación.....	28
2.5 Evaluación del programa de capacitación	28
El plan de vida y carrera	32
3.1 Introducción	32
3.2 Desarrollo del personal.....	33
3.3 Definición de un plan integral de vida y carrera	34
3.4 Características de un plan integral de vida y carrera.....	35
3.5 Principios esenciales para el éxito de plan integral de vida y carrera.....	35
Segunda parte	37
Investigación de campo	38
4.1 Objetivos específicos de la investigación.....	38

4.2 Tipo de investigación	38
4.3 Definir la población	38
4.4 Identificar el marco de la muestra.....	38
4.5 Seleccionar la muestra	39
4.6 Método de recolección de la información:.....	39
4.7 Diseño del cuestionario.....	39
4.8 Prueba piloto.....	39
4.9 Realización de cuestionarios	39
4.10 Procesamiento de datos	40
4.11 Análisis e Interpretación.....	40
Elaboración del taller de plan de vida y carrera.....	51
Conclusiones	56
Anexo 1. La cultura organizacional dentro de las empresas.....	62
Anexo 2. Logoterapia.....	66
Anexo 3. Cuestionario acerca de planeación de vida y carrera.....	74
Anexo 4. Taller de Plan de vida y carrera	76
Bibliografías.....	100

Protocolo de tesis

A. Tema y título:

Propuesta para la implementación de un programa de capacitación enfocado al desarrollo del personal para la mejora organizacional en la industria.

B. Marco Teórico:

La sociedad actual está conformada por organizaciones. Todas las actividades orientadas a la producción de bienes o a la prestación de servicios son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de las organizaciones. La vida de las personas depende de las organizaciones y estas a su vez del trabajo del factor humano. En el mundo actual la existencia de la sociedad como la conocemos depende de la existencia de las organizaciones.

Dentro del presente trabajo de investigación nos enfocaremos única y exclusivamente a las organizaciones empresariales (empresas de la iniciativa privada, gobierno, ONG, etc.), la razón de esto es porque aquí es el lugar donde la gente pasa la mayor parte de su tiempo. Una persona ocupa parte de su tiempo con la familia, en una congregación religiosa, en un club deportivo o en una escuela, pero es en el lugar de trabajo donde el ser humano emplea la mayor parte de su día y por lo tanto es un lugar que puede resultar una oportunidad de crecimiento para cada ser humano o un lugar donde se queden frustradas sus aspiraciones.

C. Planteamiento del problema:

Gran número de organizaciones empresariales basan sus relaciones laborales sobre un modelo de desarrollo donde la utilización del ser humano se da únicamente como engrane de una gran maquinaria sin posibilidad de pensar o aportar a la empresa. Los directivos en todos los niveles de la organización deben ser conscientes de que este modelo de desarrollo utilizado en el mundo contemporáneo está entrando en crisis, acrecentando los problemas que tienen las organizaciones que están dirigiendo.

Para modificar o adaptar este modelo de desarrollo a la nueva realidad del mundo la organización debe conscientizarse de que el trabajador pasa más tiempo dentro de la empresa que el tiempo que le dedica a su familia, por lo que gran parte de los problemas del ser humano y de los problemas que la sociedad tiene actualmente se deben al grado en que sus empresas han podido proporcionar a sus empleados la capacidad de crear y de hacer un trabajo que lo haga sentirse útil además de poder trascender a través de su actividad diaria.

El mundo necesita un nuevo paradigma de desarrollo y en este proceso las organizaciones y en particular las empresas deben jugar un papel determinante en términos de responsabilidad social. Se entiende como responsabilidad social a que la empresa adopte nuevos paradigmas en relación con su entorno (económico, político y social) los cuales conduzcan a la empresa no solo a su óptimo desarrollo económico sino también y fundamentalmente a permitir el pleno desarrollo de las personas que la componen y por lo tanto de la sociedad de la cual forman parte.

Dentro del nuevo paradigma de desarrollo la alta dirección debe visualizar al factor humano no solo como uno más de los elementos de producción sino como el factor más importante para generar una ventaja competitiva tanto en el corto como en el largo plazo, si partimos de la idea de que la globalización y la sociedad van de la mano podemos observar que el individuo debe ser considerado como factor clave en el desarrollo de la empresa (económico, social, tecnológico, etc.) donde la permanencia del individuo en la organización es vital para transmitir el conocimiento y aprovechar la curva de la experiencia además de contribuir a un ambiente de trabajo de mutuo compromiso (empresa- trabajador y trabajador-empresa) donde además el trabajador se sienta posibilitado para experimentar nuevas ideas en beneficio de la empresa o de sus áreas de influencia, lejos del terror a ser liquidados y que no solo se reconozca a la persona que logra un mejor desempeño en su lugar de trabajo aunque su vida personal y familiar sea un caos, sino al empleado que tiene un balance entre todas las facetas de su vida (pareja,

familia, amigos, etc.) y esto a largo plazo ofrece a la empresa una ventaja competitiva sólida pero además la imagen de una organización que permite el desarrollo de sus empleados, no solo a nivel profesional, sino a nivel personal y familiar.

D. Hipótesis:

Por medio de un programa de capacitación enfocado al desarrollo integral tanto personal como laboral es posible fortalecer el compromiso del empleado hacia la organización.

E. Objetivos de la investigación

Diseñar un programa de capacitación enfocado al desarrollo integral tanto personal como laboral.

F. Metodología

La metodología se dividirá en dos partes:

Primera parte.

Investigación teórica respecto al tema de la capacitación dentro de organizaciones empresariales

Investigación teórica acerca de la elaboración de programas de capacitación

Análisis del plan de vida y carrera dentro de empresas

Segunda parte.

Investigación práctica donde se realizará una investigación de campo además de elaborar el programa de capacitación para el desarrollo de un plan de vida y carrera.

G. Índice tentativo

Primera Parte

Capítulo 1. La capacitación dentro del contexto organizacional

Capítulo 2. Elaboración y desarrollo del programa de capacitación

Capítulo 3. El plan de vida y carrera

Segunda Parte

Capítulo 4. Investigación de campo

Capítulo 5. Elaboración del taller de plan de vida y carrera

Conclusiones

Primera parte

Para iniciar el desarrollo de la tesis se realizó una investigación teórica respecto al tema de capacitación dentro de empresas el cual viene brevemente explicado en el capítulo 1.

Continuando con esta primera parte se realizó una muy breve aproximación a todo el proceso de recursos humanos y se hace hincapié en la parte de capacitación donde además se presentan los pasos para la elaboración de programas de capacitación, esto se encuentra en el capítulo 2.

Para finalizar esta sección teórica y enfocarnos cada vez más hacia el propósito de la tesis, se realizó una investigación acerca de los planes de vida y carrera dentro de las empresas lo cual se puede encontrar en el capítulo 3.

Capítulo 1

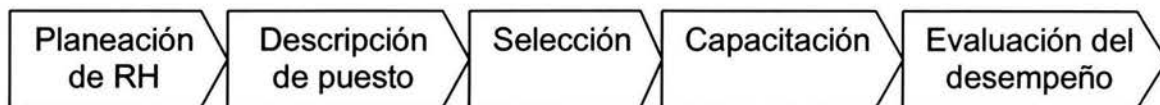
La capacitación dentro del contexto organizacional

1.1 Visión general del área de recursos humanos

En un intento de volverse más efectivas, las organizaciones se rediseñan. A medida que se manifiestan estos cambios los gerentes quieren empleados que puedan adaptarse y que trabajen con mayor independencia y flexibilidad para satisfacer las demandas del cliente.

Con el fin de comprender la razón de ser de la capacitación dentro de las organizaciones es necesario poder analizar brevemente el proceso general de recursos humanos y así reconocer su gran importancia para el logro de las metas de la empresa.

A continuación se presenta un esquema el cual se describe a continuación para dar un panorama general del área de recursos humanos.



a) Planeación de Recursos Humanos

Es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta efectividad como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

b) Descripción de puesto

Antes de buscar a los empleados se necesitan conocer las necesidades del puesto para las posiciones que han de cubrir. Una descripción de puesto es un documento que nos permite conocer las principales funciones del puesto, el cual contiene: área en la que se encuentra, a quien le reporta, objetivos del puesto y el perfil de puesto (experiencia, conocimientos y habilidades), esto tiene la finalidad de tener una adecuada selección y evaluación del personal además de

homogeneizar funciones (que todas las personas con el mismo puesto tengan las mismas actividades).

c) Selección

Es el proceso de elegir individuos con las cualidades establecidas en la descripción de puesto para llenar las vacantes existentes o proyectadas. Si bien en términos generales el departamento de recursos humanos es responsable del proceso de selección, los gerentes de las respectivas unidades suelen tomar la decisión final.

d) Capacitación

Las discrepancias entre los conocimientos y capacidades demostradas por la persona que desempeña un puesto y los requerimientos que aparecen en la descripción del puesto brindan información respecto a las necesidades de capacitación. Además de esto se necesita desarrollar un diagnóstico de necesidades de capacitación el cual se analizará más adelante.

e) Evaluaciones del desempeño

Son las herramientas más útiles de que dispone una organización para mantener y aumentar la productividad, así como para facilitar el avance hacia las metas estratégicas. El éxito o fracaso de un programa de evaluación del desempeño depende de su relación con las metas de la empresa y de las habilidades de los responsables de administrarlo. Es posible usar muchos métodos para recolectar información sobre el desempeño de los empleados; sin embargo, esto solo es un paso en el proceso de evaluación. Es necesario valorar la información en el contexto de las necesidades de la organización, y comunicarla a los empleados de modo que pueda generar niveles elevados de desempeño.

1.2 La capacitación dentro de las empresas

Tomando lo anterior como un preámbulo podemos decir que en las empresas visionarias la capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones modernas. Se puede asegurar que las organizaciones rivalizan tomando en cuenta los conocimientos y experiencias de sus empleados y esto les da una ventaja competitiva sobre sus competidores. La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo que se ha convertido en una parte esencial para llevar a cabo las estrategias organizacionales.

Hoy en día los puestos que exigen pocas habilidades son rápidamente reemplazados por otros que requieren aptitudes técnicas, personales y de solución de problemas. Las tendencias recientes hacia la cesión de autoridad, administración total de la calidad, trabajo en equipo hacen que para los empleados sea necesario el desarrollo de habilidades que les permita manejar responsabilidades nuevas y más exigentes, pero siempre es necesario partir de las descripción de puestos para que el desarrollo del personal vaya de acuerdo a sus actividades diarias.

1.3 Objetivos de la capacitación

- a) Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo
- b) Lograr el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados para el desempeño de sus puestos actuales y futuros
- c) Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la empresa frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen
- d) Lograr cambios en el comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización
- e) Contribuir al alcance de la misión y los objetivos de la empresa

1.4 Transformación o adaptación

La capacitación como toda acción educativa es transformadora de la organización. Todo programa de formación propicia cambios en las actitudes, en la manera de percibir influyendo directamente en la cultura organizacional. (Ver Anexo 1. Cultura Organizacional.)

Se utiliza la capacitación cuando se quiere influir sobre la forma en que la gente se relaciona: los temas de conversación, el estilo personal de supervisión, el estilo de funcionamiento en los grupos de trabajo, el estilo de administración de un proyecto, etc., todos estos son algunos propósitos que se relacionan directamente con cambios culturales, por lo tanto se puede afirmar que la capacitación tiende a modificar la cultura organizacional además de proporcionar herramientas de trabajo que permitan mejora la labor diaria de los individuos.

Abraham Pain hace referencia a lo que él denomina “hipótesis de injerto”, y la describe de la siguiente manera: existiría una especie de analogía entre una empresa y un organismo vivo. Un organismo vivo tiende a rechazar cualquier cuerpo extraño que se le una. De la misma manera, las empresas tienden a rechazar cualquier acción de capacitación que no logre arraigo en la cultura organizacional.

¿Cómo resolver esta situación? Por medio de lo que se puede llamar “corresponsabilidad de la capacitación”. Entendemos por “corresponsabilidad” a la participación activa, no solo al “visto bueno”, de quienes estén vinculados con el problema a resolver. La construcción de esta “corresponsabilidad” es un aspecto fundamental en el proceso de establecimiento de la capacitación y supone el compromiso de quienes estén implicados en:

- La percepción de la necesidad de una acción transformadora
- El involucramiento posterior en el proceso, ya sea como participantes, instructores, especialistas temáticos o supervisando el seguimiento de la capacitación y sus resultados

Un trabajo profesional en esta etapa incluye entrevistas, talleres de análisis de necesidades y reuniones de discusión de proyectos, en vez de la forma tradicional de trabajar aceptando “encargos sueltos” o repitiendo lo que se venía haciendo históricamente, esto puede ser la clave para la pertenencia y la legitimidad de la acción de capacitación.

A través de la percepción compartida de las necesidades de cambio, la forma de enfocarlas y la participación de cada uno en ellos, el área de capacitación evita dos riesgos importantes:

- El de “mimetizarse” con la organización al punto de perder su posibilidad de hacer algo que no sea más de lo mismo
- El de incorporarse en su propia dinámica interna al punto de perder relación con el negocio.

1.5 Problemas existentes en la capacitación dentro de organizaciones

La experiencia suele mostrar que la capacitación muchas veces no funciona como esperan quienes creen e invierten en ella. Los problemas más frecuentes entre la capacitación y las organizaciones son básicamente tres:

- a) Disposición tanto de la dirección como de los participantes en el proceso de capacitación. Debe de existir una apertura y compromiso en todos los niveles de la organización; la dirección debe proporcionar recursos tanto humanos como financieros para la adecuada realización de los programas pero también los participantes deben comprometerse y visualizar la capacitación como una oportunidad de desarrollo laboral y personal.
- b) Mantener muchos obstáculos y pocas recompensas para la implementación de los cambios. Las organizaciones son sistemas diseñados para hacer más de lo mismo, cualquier intento de modificar su curso choca con los hábitos y los aprendizajes que resultaron exitosos en el pasado. En circunstancias de rutina la organización parece susceptible de ser conducida a través de relaciones mando-obediencia en las cuales la gente se limita a hacer lo que se le pide que haga.

- c) No atender a la necesaria congruencia de la organización. La forma interna de las organizaciones tiene mucho que ver con su propia historia y con los valores de sus dirigentes, sin embargo para que una organización subsista tiene que haber un medio externo, generalmente los consumidores, que le permitan mantener una forma de trabajo adecuada. Si los valores de sus dirigentes o la historia de la organización la llevan muy lejos de los recursos que necesita el mercado externo, la organización desaparece. Por eso, las organizaciones tienden a tomar las formas que su mercado les permite o les exige, por lo que no se puede iniciar una capacitación para comunicarse mejor, trabajar en equipo o descentralizar las decisiones solamente porque el gerente de capacitación tiene buenas intenciones.
- d) Carecer de planteamientos razonables sobre manejo de tiempos. Este punto es una consecuencia natural de los anteriores: al separar completamente la capacitación del contexto organizacional, la idea de tiempos resulta completamente desvirtuada. Lo que en teoría podría parecer largo e interminable, en realidad sólo requiere un rápido compromiso entre adultos; recíprocamente, lo que en teoría aparenta ser simple de entender y hacer, puede requerir un largo camino de diálogo, acuerdos y búsqueda de sentido.

1.6 Construir la legitimidad de la capacitación.

La legitimidad del cambio debe ser justificada y construida. Hacerlo es, en sí mismo, un largo proceso de capacitación y comunicación ascendente y descendente. Para que la gente pueda llevar la capacitación a la práctica es necesario construir la legitimidad de la capacitación. Esta construcción es un proceso de diálogo a distintos niveles de la empresa sobre:

- ¿Dónde estamos?
- ¿Qué queremos hacer?
- ¿Cómo debemos organizarnos?
- ¿Qué necesitamos aprender para hacerlo?.

La construcción de la legitimidad de la capacitación es un proceso crítico que necesita de diálogos y acuerdos importantes. Cuando un programa de capacitación dispone de una red de acuerdos necesarios, los individuos comienzan a contar con el marco organizacional necesario para pasar a la acción. El aprendizaje deja entonces de ser un fenómeno individual para convertirse en organizacional.

1.7 Enfoque de la capacitación

La capacitación puede estar enfocada en tres grandes bloques de acuerdo al objetivo del programa:

- a) Desarrollar habilidades técnicas: Implica el entendimiento y aprovechamiento de un tipo específico de actividad particularmente aquella que se refiere a procedimientos, técnicas y métodos. La habilidad técnica comprende conocimientos especializados, capacidad analítica y facilidad para el uso de herramientas.
- b) Desarrollar habilidades administrativas: Implica el entendimiento estratégico. La capacidad de ver a la organización como un todo, comprende el conocimiento de cómo las funciones de la organización dependen unas de otras (cómo interactúan y cómo los cambios en alguna parte de la organización afectan a las demás, de cómo trabaja la gente en su grupo y con otros grupos, cómo influyen entre sí y qué arreglos hacen para que se cumpla el trabajo.
- c) Desarrollar habilidades humanistas: Se relaciona fundamentalmente con la sensibilidad para hacer funcionar de manera efectiva relaciones humanas prácticas y auténticas y así lograr los resultados deseados.

El enfoque hacia donde está dirigida esta tesis es completamente humanista, para visualizar al ser humano como individuo con múltiples facetas y no solo como empleado.

1.8 El proceso de cambio

Un proceso bien conducido de cambio personal implica lograr una transformación individual, que hace que el hombre esté más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento.

El proceso de cambio organizacional abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la empresa para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar la mejora continua en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. El cambio ocurre a través de las personas, y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización.

Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la que tenían anteriormente. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero cuando se producen algunos inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran número de procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro,

tanto a nivel personal como organizacional. La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción.

La motivación de los recursos humanos se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran. Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían. Los directivos que desconfían de sus empleados malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades específicas.

El cambio no debe ser autoritario ya que así es muy difícil de lograr, debe ser flexible, con la participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance. Con los primeros logros que alcanza cada grupo, los integrantes experimentan la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la inercia al cambio.

Para realizar un proceso de cambio exitoso es premisa fundamental el autoconvencimiento de los directivos de la organización y la concientización del personal respecto a la necesidad del cambio

1.9 Las etapas del proceso de cambio

Existen tres etapas principales que todo proceso de transformación debe recorrer:

- a) La primera etapa es un período de cuestionamiento, de retar el status, de fijar metas, y de diseñar. Existe una sensación de desequilibrio e insatisfacción por lo que es importante que se tome conciencia de la situación (hábitos, costumbres, procedimientos, etc.) que no están contribuyendo a lograr el éxito de la organización.
- b) La segunda etapa es un período de cambio, de aclarar, de reforzar. Aquí es donde se hace el verdadero trabajo pesado del cambio. Se crean

estructuras, se desarrollan nuevos sistemas y se comienzan a fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar.

- c) La tercera etapa es un período de consolidación, de institucionalización y de evaluación. Esta es la etapa donde se hace permanente el cambio. Se asegura que la gente no piense que es otro "Programa del Mes", sino algo que va a perdurar en la organización.

1.10 Resistencia al cambio

Es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un proceso de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán las modificaciones. Por lo tanto se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

La resistencia al cambio proporciona información sobre la organización en dos niveles:

- Informa sobre el grado de apertura que la organización tiene
- Facilita la detección de los temores que el sistema experimenta y los efectos que presiente

La resistencia al cambio se expresan de múltiples maneras, y no precisamente de manera hostil, sino también en forma indirecta. Entre las más comunes se encuentran las siguientes:

- Convertir la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla
- Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio
- Fingir indiferencia hacia el proyecto
- Recordar nostálgicamente el pasado
- Abstenerse de cooperar en el proceso

Existen algunas variables psicológicas que influyen en la conducta de un individuo frente al cambio y que frenan o limitan dicho proceso:

- a) Los hábitos. Estos constituyen un obstáculo por el grado de arraigo que los caracteriza y porque al aplicarlos nos evitamos reflexionar en cada situación, de tal forma que un cambio de hábito implica un esfuerzo adicional
- b) Miedo a lo desconocido. Muchas personas prefieren no enfrentar el riesgo de encontrar sorpresas, sean estas buenas o malas, por lo que se inclinan a permanecer en el lugar en donde están hoy
- c) Tendencia a conservar la estabilidad. Existe una gran disposición a mantener un ambiente predecible, estructurado y seguro, aunque no podemos negar la necesidad de explorar y arriesgar; sin embargo, se puede afirmar que entre más se aferre el individuo a sus modelos de comportamiento más se resistirá al cambio

Para manejar la resistencia al cambio es indispensable llevar a cabo un análisis de la situación y de las razones que provocan tales fuerzas restrictivas. Algunas actitudes a considerar para enfrentar la resistencia son:

- Generar información de hechos, necesidades, objetivos y efectos del cambio
- Ajustar el modo de implantación del cambio a las características de la organización
- Reducir la incertidumbre e inseguridad
- Buscar apoyos que fomenten la credibilidad
- No combatir la resistencia, es solo un síntoma, hay que buscar la raíz

1.11 Motivación al cambio

¿Qué dicen las teorías de la motivación sobre los factores necesarios para motivar un cambio? Tomaremos como base una versión simplificada de la “Teoría de las expectativas” de Víctor Vroom, para este autor la puesta en práctica de lo aprendido requiere:

- A. La convicción de que la tarea es posible y de que él o ella puede hacerla
- B. La convicción de que hacer la tarea sirve para algo
- C. El sentimiento de que ese “algo” que se puede lograr a través de la tarea es valioso

Comencemos por el primer punto, tomemos una tarea que esperamos que se haga y realicemos preguntas como las siguientes, en relación al punto A. La convicción de que la tarea es posible y de que él o ella puede hacerla:

- ¿Tiene la persona los recursos necesarios para hacer su tarea?
- ¿Dispone de la información necesaria?
- ¿Puede hacerse de tiempo para llevarla a cabo?
- ¿Tiene el conocimiento y experiencia para “saber hacerlo bien”?
- ¿Tiene una manera segura de consultar sus dudas rápidamente?
- ¿Puede la persona creer legítimamente que esforzándose será capaz de hacer lo que se le pide?

Consideremos la misma tarea que esperamos que se haga y realicemos preguntas como las siguientes, en relación al punto B. La convicción de que hacer la tarea sirve para algo

- ¿Sabe la persona por qué es importante hacer las cosas de otra manera?
- ¿Le servirá el esfuerzo para distinguirse de quienes no lo hacen?
- ¿Entiende el sentido del esfuerzo, será éste valorado, será abandonado a mitad del camino?
- ¿Se traducirá el esfuerzo en nuevas oportunidades?
- ¿Entiende la persona la relación que hay entre el esfuerzo que se le pide y lo que él o ella misma pretenden lograr?

Consideremos la misma tarea que esperamos que se haga y realicemos preguntas como las siguientes, en relación al punto C. El sentimiento de que ese “algo” que se puede lograr a través de la tarea es valioso.

- Suponiendo que la persona entienda la relación entre su esfuerzo y el logro, ¿hay en ese logro algo que la persona considera importante o valioso?
- ¿Es ese valor, a juicio de la persona, al menos tan importante como el esfuerzo?
- ¿Si no lo hiciera, perdería algo importante?

Para que una persona se mueva en el esfuerzo, no es necesario que los tres factores sean igualmente altos, pero si uno es bajo los otros dos deberían compensarlo.

Cualquier actividad de capacitación se inserta, de una u otra manera en este equilibrio de factores. Si tenemos interés en que lo que se enseña será llevado a la práctica, es importante hacerse, por lo menos, las preguntas arriba elaboradas.

Capítulo 2

Elaboración y desarrollo del programa de capacitación

2.1 El D.N.C. (Diagnóstico de necesidades de capacitación)

Es una estrategia para conocer las carencias en cuanto a conocimientos, aptitudes, actitudes y hábitos que el personal requiere satisfacer para desempeñarse efectivamente en su puesto. En este momento es donde se expone la manera de hacer programas de capacitación relevantes y útiles. El área de capacitación es responsable de recolectar, analizar y canalizar la información para la elaboración del programa.

Este modelo permite detectar requerimientos básicos para que una organización emprenda programas de entrenamiento de su personal y las necesidades concretas que cada trabajador requiere satisfacer para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo, para realizar un DNC preciso es necesario que la comunicación sea de manera ascendente, descendente y paralela. El método sugerido para el diagnóstico de necesidades es el análisis comparativo que consiste en:

Primer paso: Definir la situación idónea de un puesto de trabajo. El “deber ser y deber hacer” considerando los recursos materiales necesarios para desempeñarlo, las actividades a realizar, las medidas de eficiencia (evaluación de puestos), los requerimientos, las características del ambiente laboral físico. La información para esta fase se obtiene de manuales de organización, políticas y procedimientos, descripciones de puestos, estándares de producción, de servicio y metas de la organización.

Segundo paso: Conocer la situación real. Una vez definida la situación idónea se determina la situación real, el “es y se hace”. Para obtener la información básica, deberán diseñarse instrumentos que permitan capturarla, para ello podrán llevarse a cabo entrevistas, aplicación de cuestionarios, dinámicas grupales, etc que son diseñadas, aplicadas e interpretadas por el área de recursos humanos. Junto a

esto es importante analizar las evaluaciones de desempeño del puesto de trabajo para dirigir de la manera más efectiva la capacitación.

Tercer paso: Hacer un análisis comparativo. Confrontar ambas situaciones para hacer un análisis comparativo entre la situación idónea y la situación real, para determinar las diferencias. En este momento se obtendrán las desviaciones que han obstaculizado el desempeño correcto del trabajador en su puesto de trabajo.

Cuarto paso: Determinación de necesidades Para una adecuada toma de decisiones se deben determinar las necesidades de capacitación prioritarias para la organización. Con los resultados obtenidos, estamos en posibilidad de revisar exactamente cuáles son las necesidades de capacitación del trabajador y cuáles son las de la empresa, una vez realizado este cuarto aspecto se procede al diseño del programa de capacitación.

2.2 Consideraciones previas a la elaboración del programa

Existen algunas consideraciones previas para la elaboración de un programa de capacitación:

- a) Revisar las prioridades de capacitación junto con el presupuesto autorizado por el área directiva y solo trabajar con los programas de capacitación que sean posibles llevar a buen término con los recursos que han sido asignados.
- b) Jerarquizar áreas, puestos y personas a capacitar
- c) Debe tenerse en cuenta la edad y la antigüedad del grupo de personas que van a tomar los programas
- d) Tener en cuenta también el nivel de rotación en las áreas donde va a ser dado el programa
- e) Revisar niveles y profundidad de los cursos a realizar, con el afán de estructurar contenidos homogéneos para grupos con necesidades y perfiles similares

- f) Hacer un inventario de los recursos humanos. Describir lo más detallado y preciso posible las carencias de conocimientos a satisfacer de cada empleado y grupos de trabajadores
- g) Prever las técnicas de instrucción a emplear, los materiales necesarios, los instructores de los procesos, los equipos y aulas, entre otros aspectos relevantes

2.3 Elaboración de un programa de capacitación

Para la elaboración de cualquier programa de capacitación es necesario desarrollar una carta descriptiva, esta contiene la información clave que permite desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje, es el documento que proporciona al instructor el marco de referencia para la conducción de la instrucción pues le muestra la interacción de los objetivos, el contenido, las actividades, el tiempo y los recursos definidos y seleccionados para el propósito del curso.

El título de este proyecto de tesis se refiere a un programa de capacitación el cual contiene cursos periódicos, talleres, actividades que refuerzan los cursos y otras acciones encaminadas a incorporar a la vida diaria del trabajador las ideas que están sustentando el programa de capacitación, por lo tanto el alcance de esta tesis se referirá única y exclusivamente al desarrollo de un taller.

Los puntos para la elaboración de una carta descriptiva son:

a) Determinar objetivos.

Se denominan objetivos a los enunciados de los resultados esperados del programa, de tal manera que constituyan guías para la acción. Es necesario, en primer lugar, distinguir entre objetivos generales (conductas últimas que se esperan del sujeto al concluir el aprendizaje) y objetivos específicos del programa (conductas observables como habilidades, destrezas y actitudes). Existen tres tipos de enfoques que se le puede dar a los objetivos de un programa de capacitación: conocimientos, habilidades y actitudes. La mayor parte de los programas requiere una integración de los tres.

b) Determinar contenidos.

Todo aquello que va a ser enseñado o considerado durante el programa, es lo más exigente para el diseño del programa, ya que supone un análisis lógico de cuáles serán los temas a tratar y cuál el método correcto de organizarlos. Para determinar cuáles serán los elementos a desarrollar durante el programa es preciso establecer un criterio orientador. En algunos casos son los objetivos los que funcionan como guía; la cuestión de qué enseñar se resuelve cuando nos preguntamos qué puntos deben ser considerados durante el curso para lograr los resultados esperados.

Las fallas más frecuentes de los programas en relación con los contenidos se ubican en:

- La inadecuación entre éstos y los demás componentes del diseño. Podemos hablar simplemente de incoherencia del plan, que se traduce en la selección errónea de instructores y participantes, la asignación irracional de recursos, la mala planificación de los tiempos, la inclusión de actividades poco relevantes en relación con los temas, etc.
- La falta de claridad conceptual. Consiste en la ambigüedad del mensaje a transmitir. A veces esta ambigüedad no es percibida inmediatamente por los participantes, quienes se muestran conformes a finalizar el curso y luego de un cierto tiempo comprueban que no adquirieron nada valioso.

Organizar un curso no es hacer una lista de temas ni de actividades del docente; exige pensar qué van a hacer los participantes para poder reorganizar su experiencia anterior en base a los nuevos contenidos, y esa es precisamente la tarea de diseño. Una buena elección de temas (o de materiales) resulta básica para obtener un buen resultado, pero igualmente o quizás más importante es el aprovechamiento que se haga de ellos.

c) Elección de técnicas de enseñanza / aprendizaje

En este punto se reflexiona sobre qué técnicas didácticas serían las idóneas para aproximar y simular de la manera "más real" posible la experiencia del conocimiento planteado, se escriben las consideraciones y acciones más efectivas

a realizar por parte del instructor para facilitar el aprendizaje de los participantes. Es decir, se piensa en las maneras que, apoyadas en la técnica seleccionada, permita la transmisión del conocimiento, a la vez que prepara al participante para la adquisición de nuevas habilidades, conocimientos o actitudes que han sido marcadas en los objetivos.

d) Material didáctico.

Se exponen los materiales a utilizar y los que se emplearán para cada sesión de instrucción.

e) Establecer tiempo

Se debe aclarar que el tiempo destinado al programa no debe ser demasiado largo como para que el trabajador descuide su actividad diaria ni demasiado corto como para que el trabajador no obtenga el máximo beneficio del curso. Aclarando este punto se puede decir que tres conceptos definen el tiempo de un programa de capacitación,

- Duración. Cantidad de horas que se le asignan al programa.
- Frecuencia. Periodicidad de los encuentros.
- Extensión. Lapso durante el cual se desarrolla el programa.

Estas tres nociones nos permiten, establecer con precisión la situación del programa con respecto al tiempo: el curso requiere veinticuatro horas (duración) distribuidas en dos encuentros semanales de tres horas cada uno (frecuencia) a lo largo de un mes (extensión).

f) Evaluación durante el curso.

La evaluación es un proceso constante y permanente a lo largo de todo el programa, ya que contribuye al proceso de realimentación del mismo.

Es el proceso a través del cual tanto instructores como participantes pueden medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

2.4 Desarrollo del programa de capacitación

El objetivo de esta etapa consiste en dar a conocer y coordinar los programas de capacitación a todos los actores involucrados. Para estar en posibilidad de alcanzar el objetivo, será imprescindible llevar a cabo las siguientes acciones:

- Difundir en toda la empresa los eventos de capacitación que se generan.
- Coordinar y desarrollar los programas planeados.
- Retroalimentar continuamente sobre el desarrollo de los cursos.

Además de que esta etapa es la encargada de seguir los principales lineamientos en la administración y apoyo logístico de la capacitación. Se encarga de vigilar y proporcionar el apoyo necesario para el desarrollo de un programa. Para alcanzar el estado ideal de este propósito es pertinente desarrollar algunas acciones y establecer alcances tales como:

- Administrar el presupuesto del sistema
- Racionalizar el uso y custodiar los bienes materiales y equipo para la capacitación.
- Proporcionar los elementos que sirven como soporte físico al desarrollo del programa: pizarrón, rota folios, videograbadora, computadora con proyector, material impreso, etc.

2.5 Evaluación del programa de capacitación

La capacitación, al igual que cualquier otra función de recursos humanos, debe evaluarse para determinar su eficacia. Existen varios métodos para evaluar hasta qué punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización. Por desgracia, pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

1. Reacciones
2. Aprendizaje
3. Comportamiento
4. Resultados

Algunos son más fáciles de medir que otros, pero cada uno es importante en el sentido de que brinda información diferente respecto al éxito de los programas. La combinación de los cuatro puede dar una imagen total del programa de capacitación que ayuda a los gerentes a averiguar dónde radican las áreas de conflicto, qué deben cambiar en el programa y si lo continúan o no.

Criterio 1. Reacción.

Uno de los enfoques más sencillos y comunes para evaluar la capacitación es basarse en las reacciones de los participantes. Los participantes felices tienen más probabilidades de utilizar la información en su trabajo. Sin embargo los participantes pueden hacer mucho más que decir si les gustó un programa o no, tal vez aporten información sobre el contenido además acerca de las técnicas que consideraron más útiles. Pueden criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre la interacción de los participantes, la retroalimentación y cuestiones similares.

Demasiadas conclusiones sobre la eficacia de la capacitación se basan aún en medidas genéricas de satisfacción que carecen de retroalimentación específica. Además debe observarse que las reacciones positivas no garantizan que la capacitación haya tenido éxito, quizá no sea útil para la organización a menos que se traduzca en un mejor comportamiento junto con un mejor desempeño en el puesto.

Criterio 2. Aprendizaje.

Más allá de lo que los participantes piensen de la capacitación, podría ser buena idea ver si en realidad aprendieron algo. Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que puede medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora. Sin embargo además de evaluarlos antes y después de la capacitación, es posible medir en forma paralela un grupo de control a fin de compararlo con los participantes que recibieron la capacitación y asegurarse de que las mejoras se deben a la capacitación y no a algún otro factor (como un

cambio de empleo, compensaciones, etc.) El grupo de control debe estar compuesto por empleados que no recibieron la capacitación, pero similares a los participantes en áreas como: experiencia, capacitación anterior y nivel de puestos.

Criterio 3. Comportamiento (Transferencia de la capacitación)

Esto significa la implementación efectiva de principios aprendidos sobre lo que se requiere en el puesto. Quizá sea sorprendente saber que gran parte de lo que se aprende en un programa de capacitación nunca se utiliza en el puesto. Esto no significa que la capacitación sea ineficaz. Por diversas razones, el comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación se refiere a la aplicación efectiva de los principios aprendidos sobre los requerimientos del puesto. Para maximizarla, los gerentes e instructores pueden adoptar varios enfoques:

- Presentar elementos idénticos. La transferencia de la capacitación al puesto puede facilitarse si en el programa de capacitación existen condiciones similares a las del puesto
- Enfocarse en los principios generales. En el caso en que los puestos cambian o donde el entorno de trabajo no puede reproducirse con exactitud, los instructores a menudo acentúan los principios generales detrás de la capacitación en lugar de enfocarse en el comportamiento particular. Este enfoque ayuda a los participantes a aplicar los puntos principales de aprendizaje en las diversas condiciones del puesto
- Establecer un clima para la transferencia. En algunos casos, el comportamiento enseñado no se pone en práctica porque otros gerentes, compañeros y subordinados refuerzan los enfoques y rutinas anteriores. Para evitar este tipo de problema, el gerente debe asegurar que el entorno de trabajo apoye, refuerce y recompense la aplicación de las habilidades o conocimientos nuevos

Criterio 4. Resultados

Según un estudio de la Sociedad Estadounidense de Capacitación y Desarrollo, dos terceras partes de los gerentes de capacitación entrevistados informo que tenían presiones adicionales para demostrar que su programa producía "resultados". Algunos de los criterios basados en resultados que se utilizaron para evaluar la capacitación incluyen: aumento de productividad, menores quejas de los empleados, aumento de la rentabilidad y reducción de costos y desperdicios.

Con relación a los criterios de resultados, muchas empresas comienzan a pensar en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Esta se refiere a los beneficios que se derivan de la capacitación respecto de los costos que se incurre. Con base en un cálculo de la recuperación de cada peso de inversión, si el costo de la capacitación es elevado y los beneficios bajos, o bien si los empleados abandonan el puesto en busca de otros empleos, la utilidad de la capacitación podrá ser baja.

Utilizando los cuatro criterios anteriores para evaluar los cursos de capacitación se tiene una certeza mayor de que los programas que se imparten dentro de la organización realmente están siendo efectivos, la razón por la que muchos cursos de capacitación no son verdaderamente provechosos para los participantes es porque no existe una evaluación adecuada y muchas veces solo se quedan con un criterio y como el más sencillo de aplicar es el criterio de reacción. La evaluación del participante puede indicar que si está siendo efectiva la capacitación aunque la realidad muestra que los cursos no están sirviendo para lograr los objetivos de la organización.

Capítulo 3

El plan de vida y carrera

3.1 Introducción

En 1990 un artículo en la revista "Fortune" titulado "¿Por qué los hijos de los ejecutivos de éxito son pésimos padres?". Este artículo señalaba que los hijos de los ejecutivos de "éxito" muestran mayor tendencia a sufrir problemas emocionales y de salud que los hijos de los padres de "menor éxito". El autor parecía aceptar que el trabajo inevitablemente está en conflicto con la vida familiar y que la organización no tiene ningún papel en la corrección de los desequilibrios entre familia y trabajo.

En años recientes se ha notado un creciente interés en la cuestión trabajo-familia y muchos participantes citan el equilibrio entre mi familia y mi trabajo como primera prioridad. Las organizaciones tradicionales innegablemente alientan el conflicto entre el trabajo y la familia. A veces esto se hace conscientemente a través de la amenaza: "Si usted desea progresar aquí debe de estar dispuesto a hacer sacrificios", aunque con más frecuencia se hace inadvertidamente creando un conjunto de exigencias y presiones que inevitablemente chocan con la familia y el tiempo personal del individuo.

No se puede impulsar una visión compartida sin invocar visiones personales, y las visiones personales son siempre multifacéticas, siempre incluyen deseos profundos acerca de nuestra vida personal, profesional, organización y familiar. En la actualidad, diversas organizaciones de todo tipo se encuentran inmersas en un intenso proceso de cambio hacia una visión compartida, propiciada por un medio ambiente muy competitivo. En esta situación resulta indispensable el papel desempeñado por el ser humano como ventaja competitiva a largo plazo para el crecimiento de la organización. Por lo tanto es indispensable establecer diversos modos en lo que cada uno de los empleados aporte su iniciativa y creatividad para el logro de los objetivos laborales pero también personales, no olvidando que una

visión compartida también evoca visiones personales, profesionales, familiares, etc. (Ver Anexo 2. Logoterapia.)

La planeación de vida y carrera debiera ser un fiel reflejo de la filosofía organizacional porque permite optimizar la contribución del factor humano en las empresas y de esta manera ayudar al éxito de las mismas. Aunque no todas las empresas consideran que el factor humano es la ventaja competitiva más importante de la organización, muchas veces la filosofía organizacional está separada de la realidad creada por los directivos, esto se ve reflejado en carencia de apoyo real a los programas de capacitación tanto técnicos como administrativos y mucho menos apoyo a los programas para el desarrollo personal de su factor humano.

Un plan integral de vida y carrera permitiría al departamento de recursos humanos:

- Conocer las necesidades futuras de la organización así como las oportunidades profesionales que ello significará
- Permitir el desarrollo de empleados con potencial de promoción
- Disminuir la tasa de rotación
- Satisfacer las necesidades psicológicas del empleado
- Coordinar las estrategias generales de la empresa con las necesidades del personal

3.2 Desarrollo del personal

Mediante el desarrollo de los empleados, se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo. Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas se puedan llevar en el ámbito interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal o eterno dentro de la organización.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas, uno de los más comunes es la obsolescencia de los conocimientos del personal (proceso que sufre el empleado o grupo de ellos que dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito), la obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. El objetivo básico del desarrollo del personal es doble. El aspecto inmediato es elevar el nivel de efectividad, mejorando la realización de sus trabajos. El aspecto a largo plazo es que como resultado de este esfuerzo se inicia el desarrollo y se crea la oportunidad de estimar el potencial futuro del individuo.

Existen muchos beneficios, no perseguidos directamente, que resultan del desarrollo del personal, por ejemplo son posibles más promociones internas en la compañía, esto, más el inherente interés de las personas en su desarrollo, aumenta la moral.

3.3 Definición de un plan integral de vida y carrera

La planeación de vida y carrera debe estar diseñada para capacitar a los individuos a concentrarse en sus objetivos tanto de vida personal como de carrera laboral y en cómo pueden hacer para lograrlos.

El proceso de planeación de vida y carrera, es un proceso que, adaptado a la realidad organizacional, permite que además de obtenerse los resultados de la organización, se obtengan los resultados personales de cada individuo, tendientes a su autorrealización.

En el pensamiento moderno, estrictamente hablado, todos los miembros de la organización son directivos debido a que todos la dirigen hacia el cumplimiento de la filosofía organizacional. Por lo tanto podemos afirmar que el empleado se verá cada vez más necesitado en poner en juego todo su potencial humano y así

propiciar el crecimiento y desarrollo integral de todas las personas con las que tiene contacto.

Casi resulta una verdad incuestionable el afirmar que el máximo reto enfrentado por el empleado, así como por las organizaciones, será, precisamente, el de desarrollar todas las potencialidades humanas dentro de la organización a fin de hacerla más competitiva. No puede alcanzar esta denominación aquella empresa u organización que no invierta intensamente en preparar y retener a su talento humano.

3.4 Características de un plan integral de vida y carrera

Las características que deben guiar el proceso de plan de vida y carrera deben contar con algunos puntos esenciales:

- De vital importancia es el contar con el respaldo y compromiso de la alta dirección
- Partir de la planeación estratégica de la organización (en el corto y largo plazo)
- Conciliar e integrar las expectativas personales y profesionales con las expectativas de la organización.
- Un proceso difícil de conseguir pero necesario para obtener los mejores resultados de los programas son adaptar permanentemente estos a los cambios y exigencias del entorno organizacional y social.

3.5 Principios esenciales para el éxito de plan integral de vida y carrera

Existen unos principios los cuales son recomendables si lo que buscamos es el éxito de un plan integral de vida y carrera, estos son:

- El desarrollo de cada persona es autodesarrollo. El deseo, la responsabilidad y el esfuerzo residen en cada persona. La compañía no puede desarrollarla, solo le puede dar la oportunidad de que él o ella lo haga.
- El desarrollo es principalmente resultado de la experiencia del trabajo diario. La reacción diaria del sujeto al ambiente de trabajo y a la relación con el jefe, son los factores más importantes en el desarrollo del personal.

- Los valores morales y espirituales son básicos en el proceso de desarrollo. La calidad de decisiones respecto a las personas es vital. Las decisiones tienen una repercusión de largo alcance sobre los individuos, y colectivamente sobre una sociedad orientada hacia los negocios.

Si aplicamos estos principios al desarrollo del plan integral de vida y carrera, y sobre todo si existe un total involucramiento de cada una de las personas que intervendrán en el desarrollo del mismo, crearemos una conciencia, y el empleado que se encuentre dentro de este proceso podrá continuar con el mismo para futuras generaciones dentro de la organización.

Segunda parte

Tomando como base la primera parte (Investigación teórica) se realizará una investigación de campo la cual proporcionará información real para determinar si los empleados mexicanos tienen un plan de vida y carrera desarrollado además de conocer si su actual trabajo está contribuyendo para realizarse íntegramente como seres humanos, el cuerpo de la investigación junto con los resultados se pueden encontrar en el capítulo 4.

Una vez que se ha concluido la investigación de campo y tomando como referencia la investigación teórica es necesario diseñar un taller de capacitación enfocado al desarrollo integral tanto personal como laboral, por lo que se puede encontrar en el capítulo 5 un resumen del “Taller de plan de vida y carrera” y el taller completo se puede encontrar en el Anexo 4.

Capítulo 4

Investigación de campo

4.1 Objetivos específicos de la investigación

- Determinar si los empleados mexicanos tienen un plan de vida y carrera desarrollado
- Conocer si su actual trabajo está contribuyendo para realizarse íntegramente como seres humanos.

4.2 Tipo de investigación

Dentro del presente trabajo de tesis se va a realizar una investigación descriptiva, debido a que en este tipo de investigación se reseñan las características de la situación de estudio. En este tipo de investigación se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de las situaciones. La función principal de la investigación descriptiva es la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio.

4.3 Definir la población

La población serán todos los empleados que actualmente se encuentren prestando servicios dentro de alguna organización en la zona metropolitana de la ciudad de México. La población debe ser mexicana y estar entre los 25 y 40 años, no importando el nivel jerárquico ni el género, pero deben estar actualmente laborando.

4.4 Identificar el marco de la muestra

Empresas nacionales o transnacionales que se encuentren dentro de la zona metropolitana de la ciudad de México y que cuenten con más de 10 años de actividades dentro de su sector industrial. Para ubicar estas empresas utilizamos como referencia las empresas publicadas por la revista "Expansión" en una edición especial anual titulada "Las 500 empresas más grandes de México"

4.5 Seleccionar la muestra

El muestreo será aleatorio, como no se tiene acceso directo a las empresas se enviarán los cuestionarios a una persona dentro de cada empresa y esta persona será la encargada de enviar el cuestionario a la población que cumplan con los requisitos establecidos en la definición de población.

4.6 Método de recolección de la información:

Por el tipo de investigación que se está realizando la herramienta que se aplicará es el cuestionario con preguntas cerradas utilizando la escala de Likert. Esta escala está diseñada a través de series de frases positivas y negativas sobre el asunto a tratar en una secuencia de cinco posiciones, que el sujeto debe contestar mostrando su acuerdo o desacuerdo, para describir el grado que considera que define mejor sus opiniones sobre el tema. Además de lo anterior se utilizarán, al inicio del cuestionario, preguntas dicotómicas (cierto o falso) para determinar si la persona que está contestando el cuestionario tiene la posibilidad de responder a la primera parte del cuestionario o ir directamente a la segunda parte.

4.7 Diseño del cuestionario

Tomando como base lo escrito en el punto anterior se muestra en el anexo 3 el cuestionario que se aplicó para realizar esta investigación de campo.

4.8 Prueba piloto

Se entregó el cuestionario a 5 personas (las cuales reunieron los requisitos solicitados en la definición de población) que nos proporcionaron sus comentarios y puntos de vista acerca de la estructura, de la claridad de las preguntas y del formato. Esta prueba piloto se realizó del 12 al 16 de Mayo del 2003.

4.9 Realización de cuestionarios

El periodo estipulado para la aplicación y recepción de los cuestionarios fue del 19 al 23 de Mayo del 2003. Las 5 personas que apoyaron dentro de la prueba piloto no les fue enviado el cuestionario porque ya lo conocían y esto podía influir en sus respuestas.

4.10 Procesamiento de datos

Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos obtenidos en el trabajo de campo, y tiene como fin generar resultados a partir de los cuales se realizará el análisis. Para efectuar el procesamiento de los datos utilizamos una herramienta de estadística llamada "distribución de frecuencia".

La distribución de frecuencia es una tabla que divide un conjunto de datos en un número de categorías apropiadas, para este caso, las categorías son las 5 escalas de Likert y las preguntas dicotómicas. De esta manera se gana legibilidad de los datos. Las propiedades del uso de esta herramienta de estadística se hacen evidentes por medio de gráficas. La forma más común de representar gráficamente una distribución de frecuencias es el histograma.

Una vez que se ha aclarado la manera en que han sido desarrolladas las gráficas iniciamos su análisis.

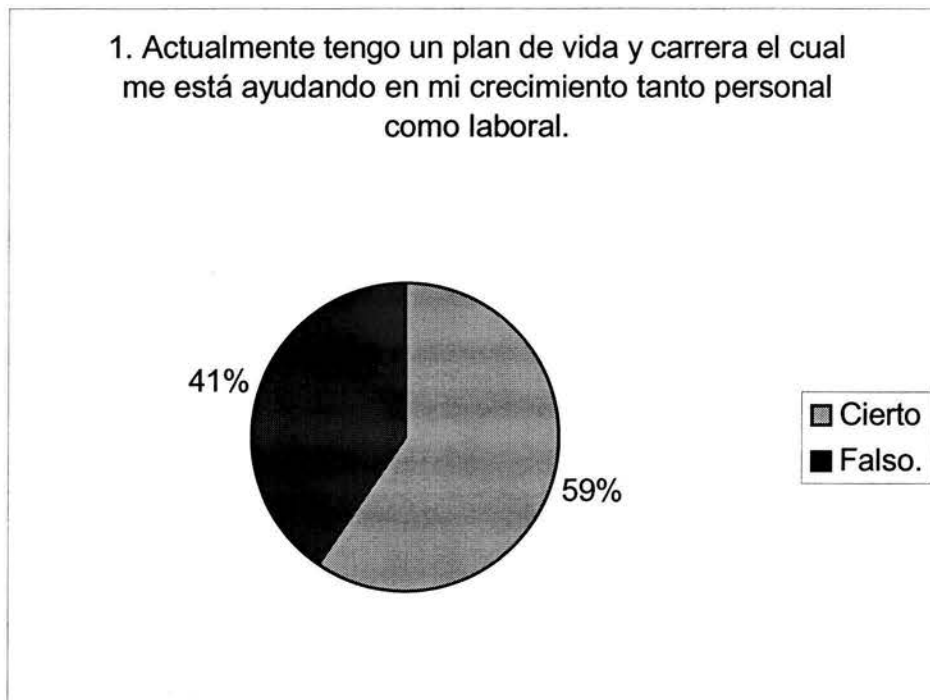
4.11 Análisis e Interpretación

Esta sección está dividida en cuatro partes, lo anterior se realiza para un mejor análisis de las respuestas obtenidas de 266 personas que amablemente respondieron el cuestionario.

- La primera parte divide al total de la muestra entre las personas que tiene un plan de vida y las que no.
- La segunda parte es solo con las personas que si tienen un plan de vida y carrera
- La tercera parte es cuando se contrastan a los dos grupos obtenidos del cuestionario, el primer grupo compuesto por personas que si están realizando su plan de vida y el segundo grupo compuesto por personas que no tienen un plan de vida.
- La cuarta y última parte es para el grupo que no tiene un plan de vida.

Primera Parte:

La pregunta es:



En la primera gráfica podemos observar que más de la mitad de las personas encuestadas (59%) respondieron que si tenían un plan de vida y carrera el cual les está ayudando a un crecimiento tanto laboral como personal.

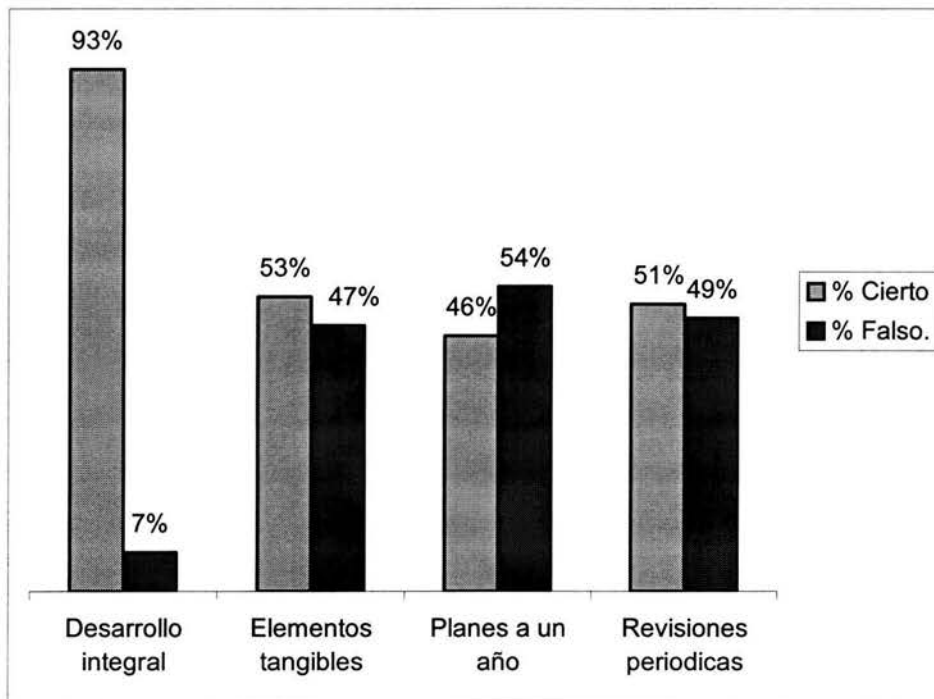
Preguntar a las personas acerca de su plan de vida y carrera es muy subjetivo debido a que una persona que solo tenga algunas ideas fragmentadas acerca de cómo quiere su vida en 10 años puede responder que si tiene un plan de vida realizado mientras que otra persona que verdaderamente haya dedicado tiempo para su realización pero que no le ha dado el adecuado seguimiento puede responder que no tiene un plan de vida, por lo tanto se han elaborado algunas preguntas para definir quién si realmente tiene un plan de vida desarrollado y quién solamente tiene ideas sin aterrizar.

Segunda parte:

Para continuar con la tabulación de resultados conviene aclarar que de las preguntas 2 a las 5 solo se tabularon el 59% (158) personas que respondieron como cierta la primera pregunta.

Las preguntas a responder como cierto a falso fueron las siguientes:

2. "Desarrollo Integral". Mi actual plan de vida y carrera me está encaminando hacia un desarrollo integral en todas mis facetas como ser humano (personal, familiar, laboral, etc.)
3. "Elementos tangibles". Los objetivos de mi plan de vida y carrera contienen fechas y elementos tangibles para verificar su cumplimiento.
4. "Planes a un año". Mis actividades cotidianas permitirán que en un año llegue a realizar los objetivos de vida y carrera que me propuse.
5. "Revisiones periódicas". Realizo revisiones periódicas (bimestrales, trimestrales, etc) para verificar el avance y cumplimiento de mis objetivos y, en caso que sea necesario, establecer nuevos compromisos.



Al momento de analizar la segunda gráfica vemos que un porcentaje bastante importante (97%) consideraba que su plan de vida lo está encaminando hacia un desarrollo integral en todas sus facetas como ser humano pero este porcentaje disminuye cuando le preguntamos acerca de objetivos medibles, donde casi la mitad (solo un 53%) afirma que su plan de vida contiene fechas y elementos tangibles para verificar su cumplimiento. Aquí podemos decir que solo este 53% está desarrollando un plan de vida concreto con objetivos medibles, los cuales pueden ser verificados y así conocer si se llegó o no a su realización, el grupo restante (43%) que no tienen elementos tangibles podríamos decir que son solo sueños o buenos propósitos debido a que no saben si sus objetivos de vida y carrera van a ser cubiertos y para cuando.

La cuarta pregunta tiene que ver con las actividades diarias que se están realizando y si estas actividades ayudarán o no al cumplimiento de sus objetivos en el periodo de un año, en esta pregunta solo un 46% de los encuestados afirmó que sus actividades diarias les permitirán que en un año lleguen a realizar los objetivos de vida y carrera que se propusieron, pero un 54% comentan que sus actividades diarias no los llevarán a donde ellos se propusieron.

Lo anterior resulta algo contradictorio para el 97% de la muestra que respondió que si tenían un plan de carrera desarrollado, para un verdadero plan de vida resulta indispensable contar con objetivos medibles a corto plazo, un año es un periodo considerable para medir avances y redireccionar esfuerzos, pero no solo al año se va a verificar si se está o no en el camino adecuado, es conveniente comprobar periódicamente (4 o 6 meses) si las actividades diarias van de acuerdo al plan de vida trazado, esta última observación va de la mano con la pregunta 5 que interroga acerca de revisiones periódicas para verificar el avance y establecer nuevos compromisos en caso de que sea necesario, donde solo el 51% respondió que si realiza estas revisiones periódicas.

Por las cuatro preguntas anteriores podemos deducir que solo entre un 46% y un 53% de las 158 personas que respondieron que "Si están desarrollando un plan de

vida y carrera” realmente lo están llevando acabo, para el resto de las personas sería conveniente replantearse la elaboración de un plan de vida que verdaderamente los ayude para su desarrollo tanto laboral como personal.

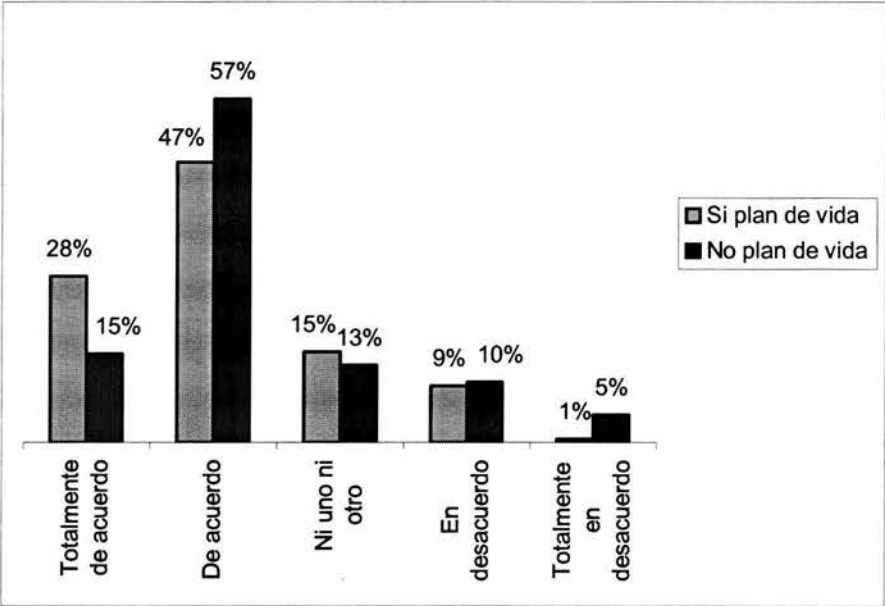
Tercera parte:

Para comenzar con esta tercera parte de las conclusiones es importante retomar algunas ideas básicas del libro “Empresas que perduran” donde se comenta lo importante que es el factor humano junto con la filosofía organizacional y la identificación de cada ser humano con esta filosofía para crear una empresa que, como describe el libro, sea una compañía visionaria, en donde a pesar de que mercados enteros se vuelvan obsoletos y desaparezcan, una compañía visionaria prospere durante largos períodos de tiempo a lo largo de múltiples ciclos de vida de productos y de múltiples generaciones de líderes activos, donde la variable crucial no es el contenido de la ideología, sino cuán profundamente la compañía cree en ella y cuán consecuentemente la respira, la vive y la expresa en todo lo que hace.

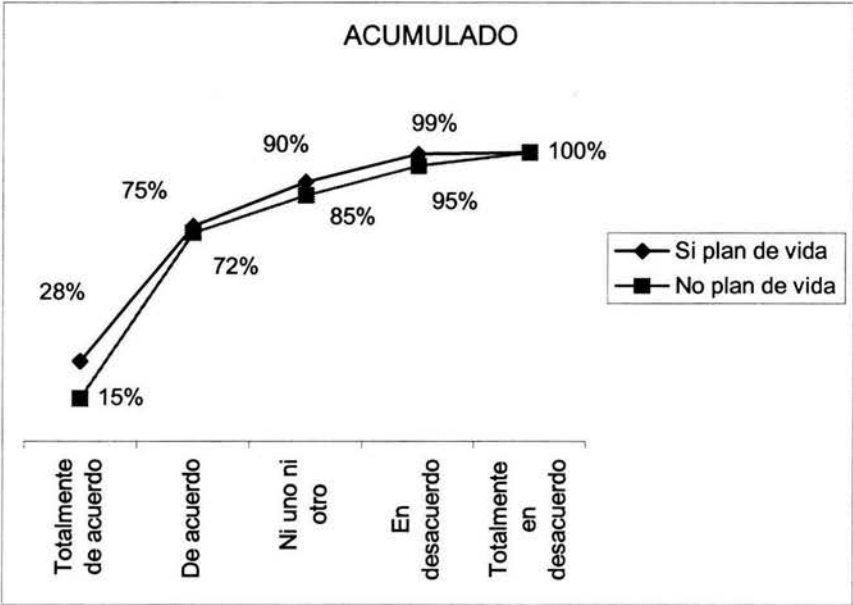
A partir de este momento se contrastan los dos grupos, el primero son las 158 (59%) personas que respondieron afirmativamente cuando se les pregunto acerca de su plan de vida y carrera, y el segundo grupo son las 108 (41%) personas que actualmente no están desarrollando un plan de vida (según la respuesta que ellos dieron en el cuestionario).

De la pregunta 6 a la pregunta 9 se comparan los resultados obtenidos entre estos dos grupos. Para tener una mejor panorama de los resultados se han realizado las gráficas tomando porcentajes.

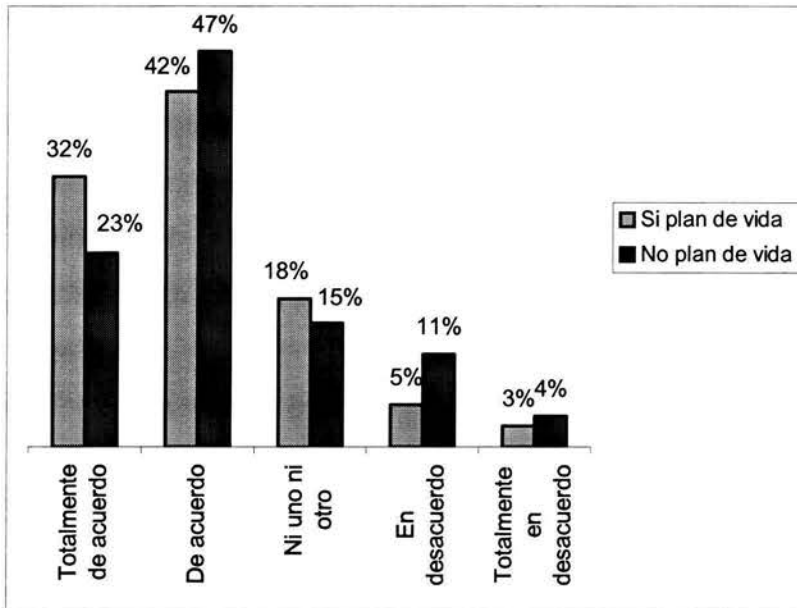
En la pregunta 6 se interroga acerca de “La filosofía organizacional (visión, misión, valores) de la empresa me hacen sentir que mi trabajo es importante”. En base a los resultados obtenidos se puede decir que independientemente de si las personas tienen un plan de vida o no, el empleado siente que su trabajo es importante.



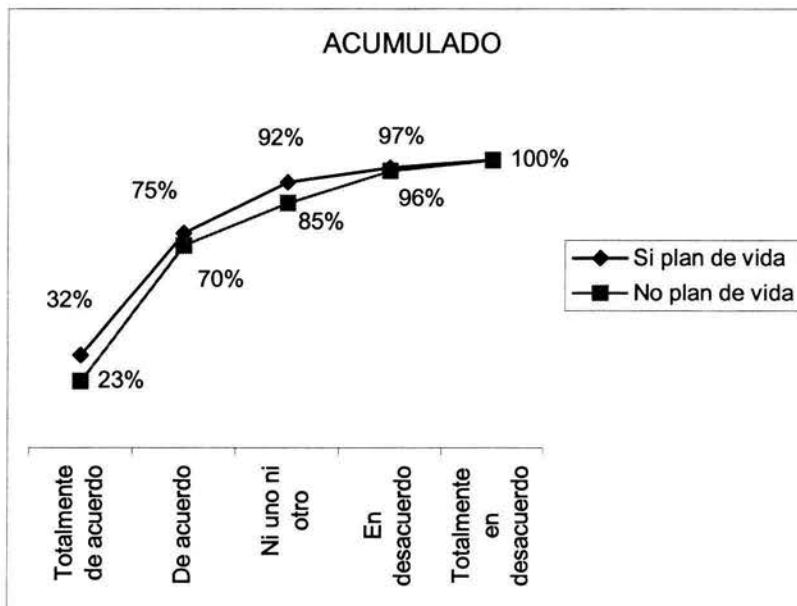
Un 75% de las personas que si tienen un plan de vida están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta pregunta mientras que un 72% de las personas que no tienen un plan de vida también están de acuerdo o totalmente de acuerdo.



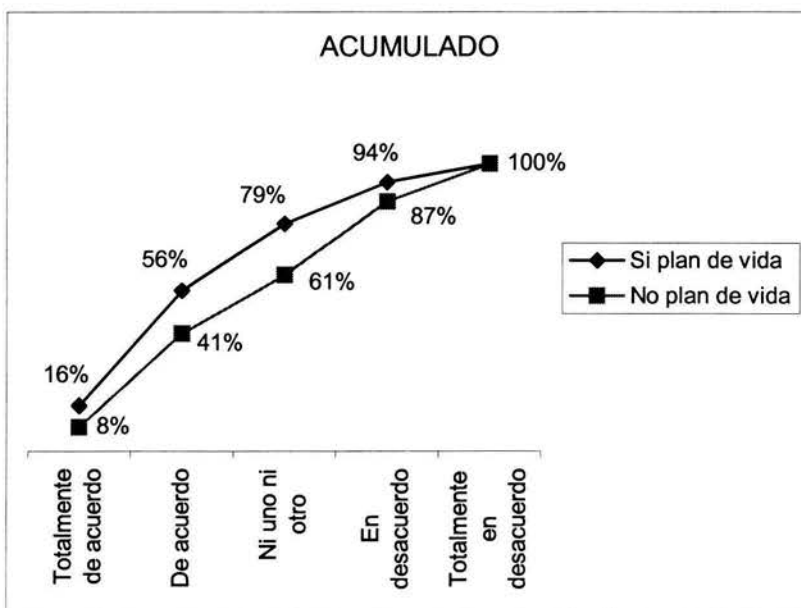
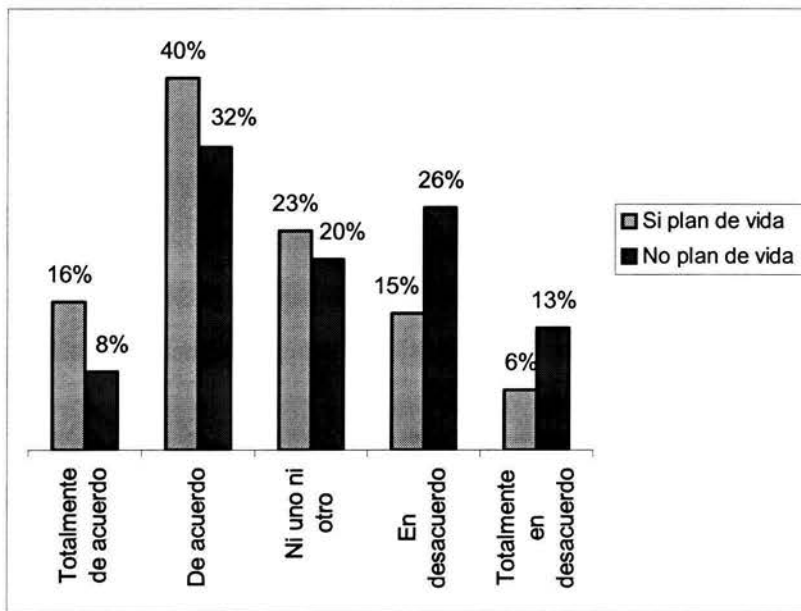
En la pregunta 7 donde se interroga si “los valores personales de cada individuo son congruentes con los valores y filosofía de su empresa”. En base a los resultados obtenidos se puede afirmar que independientemente de si las personas tienen un plan de vida o no, las personas se sienten identificadas con los valores y filosofía de la organización donde laboran.



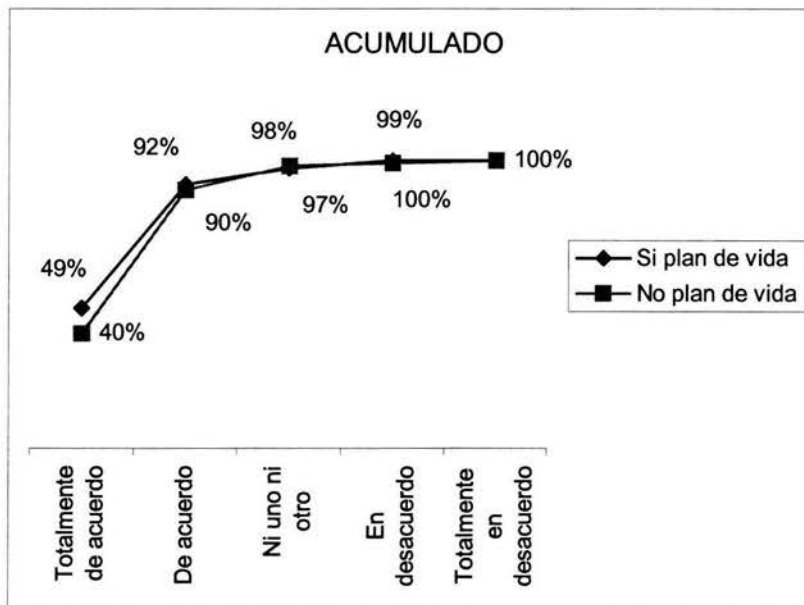
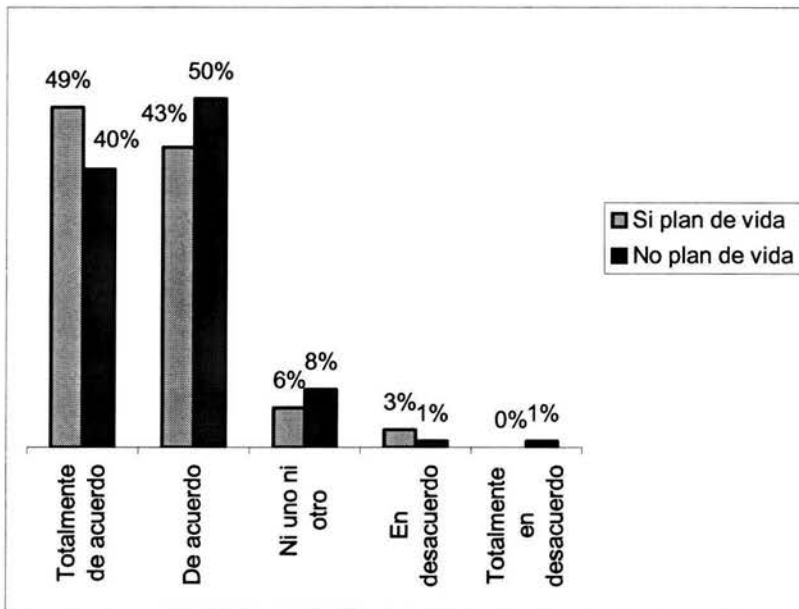
Un 74% de las personas que si tienen un plan de vida están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta pregunta mientras que un 70% de las personas que no tienen un plan de vida también están de acuerdo o totalmente de acuerdo.



En la pregunta 8 interroga si “La organización conoce lo que espero de ella (seguridad, reconocimiento, pertenencia de grupo, etc.)”. En esta pregunta solo el 56% de las personas que si tienen un plan de vida están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta pregunta mientras que menos la mitad (40%) de las personas que no tienen un plan de vida también están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta pregunta. Por lo tanto podemos decir que los individuos si conocen lo que la empresa desea de ellos (valores y filosofía), la empresa se encarga de difundirlos a cada momento, pero en contraste, la organización no sabe que es lo que requiere su gente, que es lo que las personas esperan de la organización.



En la pregunta 9 se interroga si “Su trabajo es significativo, constructivo y lo disfruta”. Aquí podemos afirmar sin lugar a duda que independientemente si las personas tienen un plan de vida o no, el factor humano dentro de las organizaciones siente que su trabajo es significativo, constructivo y lo disfruta. Un 92% de las personas que si tienen un plan de vida están de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta pregunta mientras que un 90% de las personas que no tienen un plan de vida también están de acuerdo o totalmente de acuerdo.

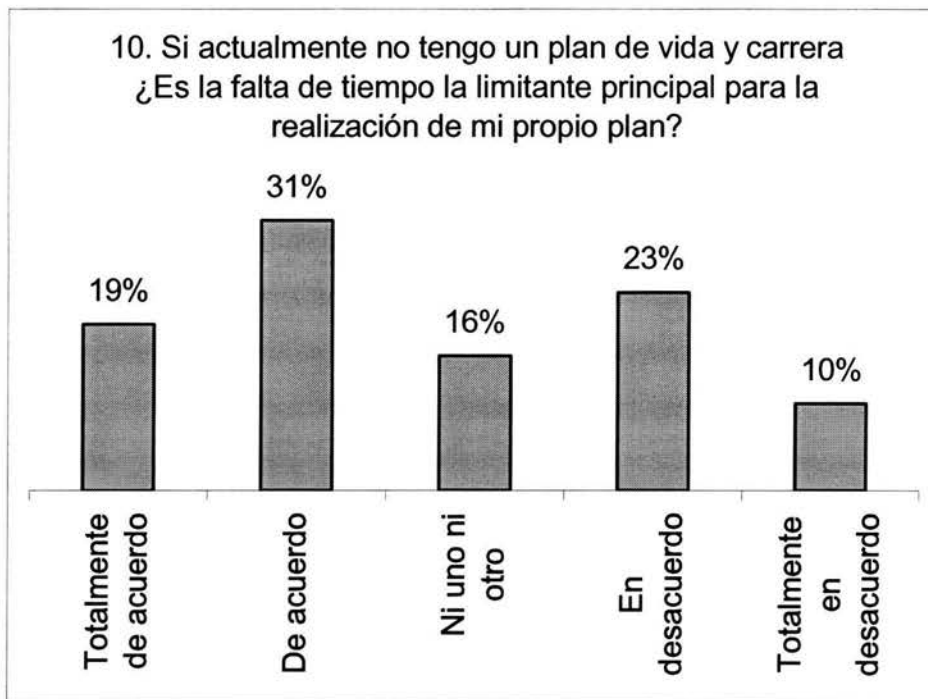


Por las anteriores respuestas podemos decir que las personas se encuentran verdaderamente realizadas a través de su trabajo, tengan o no un plan de vida, las variaciones entre el grupo que si tiene plan de vida y el grupo que no son mínimas.

Un detalle importante es que cuando se realiza la pregunta 7 donde se interroga si “los valores personales de cada individuo son congruentes con los valores y filosofía de su empresa” el grupo que no tienen definido plan de vida y que por lo tanto no tiene realmente claro cuales son sus valores personales responde con un 70% que está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta pregunta, lo cual representa una contradicción y hace notar que aunque no tenga un plan de vida escrito tienen un panorama claro de sus objetivos de vida y por lo tanto tienen todas las posibilidades de realizar un verdadero plan de vida y carrera si se lo propone, solo necesitan esto, proponérselo, y con este comentario llegamos a la cuarta y última parte del análisis.

Cuarta Parte

La última pregunta fue respondida por las personas que actualmente no están realizando su plan de vida y carrera.



A este grupo le preguntamos si “Es la falta de tiempo la limitante principal para la realización de su plan de vida y carrera”, esta pregunta no presentó una tendencia que permitiera sacar una conclusión certera, el 31% dijo estar de acuerdo mientras el 23% dijo esta en desacuerdo, por lo tanto no podemos concluir que el tiempo sea la principal limitante que las personas tienen en la realización de su plan de vida.

Capítulo 5

Elaboración del taller de plan de vida y carrera

Dirigido a: Ejecutivos entre los 25 y 40 años.

Duración: 11 hrs.

Horario: Se acordará con los participantes

Objetivos Generales:

- Alentar al participante para que tome conciencia de la importancia de planear su vida y carrera y seguir disciplinadamente este plan.
- Conocer la percepción que tiene el participante acerca de la filosofía organizacional y el ambiente laboral para mejorarlos.

Objetivos específicos:

- Hacer conciente al participante acerca de la importancia del auto conocimiento
- Hacer conciente al participante acerca de la planeación de su vida
- Conocer que piensa el participante acerca de la filosofía organizacional

Descripción breve:

El taller está dividido en tres partes principales:

La primera parte titulada “Conócete a ti mismo” el objetivo es adentrarse a examinar la naturaleza fundamental de cada participante y hacerlo conciente de sus miedos, valores, creencias, etc con el fin de que pueda establecer una visión integral y de largo plazo acerca de su vida.

La segunda parte titulada “Plan de vida” el objetivo es considerar al ser humano como un individuo integral el cual representa diversas facetas dentro de su vida y por lo tanto es importante que se analicen antes de adentrarse a realizar un plan de carrera que es la tercera parte.

La tercera parte titulada “Plan de carrera” el objetivo es conocer realmente qué valora y con qué se identifica cada persona dentro de su organización.

Contenido Temático: (Ver Anexo 4. Taller de plan de vida y carrera)

Conócete a ti mismo

1. El dibujo de mi vida
2. Mis miedos
3. Capacidades y limitaciones
4. Valores y creencias
5. ¿Cómo podría ser diferente mi vida?

Plan de Vida

1. Sueños y realidades
2. Mi misión personal
3. ¿Cómo es mi situación actual?
4. Mis objetivos a largo plazo (5 años)
5. Mis objetivos a corto plazo (1 año)
6. Plan de acción

Plan de carrera

1. ¿Qué valoramos en el trabajo?
2. La organización y yo
3. Planeación estratégica de mi trabajo
4. Educación
5. Recreando la filosofía organizacional

Seguimiento

1. Hoja de actualización

Pensamiento acerca de “El trabajo”

Cuestionario de retroalimentación

Conócete a ti mismo

Tema	Objetivo específico	Técnicas / actividades	Tiempo	Evaluación
1. El dibujo de mi vida	Hacer conciente al participante de cuales han sido los momentos más importantes de su vida y de que manera repercuten en lo que es en este momento.	Discusión dirigida. El grupo diserta en torno a algún tema específico y el instructor guía el debate hacia el alcance del objetivo	40 min.	Observación y sondeo entre participantes
2. Mis miedos	Hacer reflexionar al participante acerca de los principales miedos que detienen su desarrollo personal y cómo enfrentarlos	Experiencia estructurada. Los participantes llevan a cabo una serie de actividades previamente diseñadas, su propósito es revisar y resaltar los aspectos importantes de un tema	40 min.	Observación y sondeo entre participantes
3. Capacidades y limitaciones	Hacer conciente al participantes de sus capacidades y limitaciones para así descubrir si son susceptibles a cambio	Discusión dirigida y experiencia estructurada	40 min.	Observación y sondeo entre participantes
4. Valores y creencias	Hacer conciente al participante acerca de los valores y creencias que guían su vida	Discusión dirigida y experiencia estructurada	40 min.	Observación y sondeo entre participantes
5. ¿Cómo podría ser diferente mi vida?	Concientizar al participante de que cualquier cambio que desee hacer a su vida es posible	Discusión dirigida y experiencia estructurada	40 min.	Autodiagnóstico acerca de los resultados del conocimiento personal

Plan de Vida

Tema	Objetivo específico	Técnicas / actividades	Tiempo	Evaluación
1. Sueños y realidades	Permitir que el participante pueda soñar acerca de sus más grandes anhelos	Discusión dirigida y experiencia estructurada	40 min.	Observación y sondeo entre participantes
2. Mi misión personal	Permitir que el participante descubra cual es la razón de ser de su vida	Discusión dirigida y experiencia estructurada	40 min.	Observación y sondeo entre participantes
3. ¿Cómo es mi situación actual?	Concientizar al participante acerca de su situación actual y cómo contribuye a su realización personal.	Discusión dirigida y experiencia estructurada	40 min.	Observación y sondeo entre participantes
4. Mis objetivos a largo plazo (5 años)	Permitir que el participante clarifique sus objetivos de vida y carrera a largo plazo	Discusión dirigida y experiencia estructurada	40 min.	Observación y sondeo entre participantes
5. Mis objetivos a corto plazo (1 año)	Permitir que el participante clarifique sus objetivos de vida y carrera a corto plazo	Discusión dirigida y experiencia estructurada	40 min.	Observación y sondeo entre participantes
6. Plan de acción	Apoyar a los participantes para que realicen un plan de acción que les permita lograr sus objetivos	Discusión dirigida y experiencia estructurada	40 min.	Autodiagnóstico acerca de los resultados del plan de vida personal

Plan de carrera

Tema	Objetivo específico	Técnicas / actividades	Tiempo	Evaluación
1. ¿Qué valoramos en el trabajo?	Apoyar a que los participantes clarifiquen sus necesidades laborales	Discusión dirigida y experiencia estructurada	40 min.	Observación y sondeo entre participantes
2. La organización y yo	Reflexionar sobre la filosofía de la organización y cómo contribuye a la realización de los objetivos laborales de los participantes	Discusión dirigida y experiencia estructurada	40 min.	Observación y sondeo entre participantes
3. Planeación estratégica de mi trabajo	Analizar las oportunidades y amenazas que tiene la organización y cómo contribuye a la realización de los objetivos laborales de los participantes	Discusión dirigida y experiencia estructurada	40 min.	Observación y sondeo entre participantes
4. Educación	Complementar el DNC con ayuda de los futuros participantes	Discusión dirigida y experiencia estructurada	20 min.	Observación y sondeo entre participantes
5. Recreando la filosofía organizacional	Conocer que es lo que piensan los participantes acerca de la filosofía organizacional	Discusión dirigida y experiencia estructurada	40 min.	Observación y sondeo entre participantes

Seguimiento

Tema	Objetivo específico	Técnicas / actividades	Tiempo	Evaluación
1. Hoja de actualización	Dar un seguimiento periódico al plan de acción	Discusión dirigida y experiencia estructurada	40 min.	Autodiagnóstico acerca del plan de carrera

Conclusiones

En base a la investigación tanto teórica como práctica enumeraremos las conclusiones obtenidas:

1. El mundo empresarial se encamina cada vez más hacia una sociedad del conocimiento y como respuesta a esto se puede ver que las empresas están cada vez más interesadas en el desarrollo integral de su personal. En algunas empresas se vive un nuevo paradigma de desarrollo organizacional donde se visualiza al factor humano no solo como uno más de los elementos de producción sino como el factor más importante para generar una ventaja competitiva tanto en el corto como en el largo plazo, por lo que en algunas organizaciones se ha creado un área importante dentro del departamento de recursos humanos que está encaminada hacia el desarrollo de un plan de carrera para altos directivos. Desafortunadamente al personal obrero o administrativo no se le tiene contemplado para este tipo de programas enfocados al desarrollo personal. Este programa se llama plan de vida y carrera pero su nombre no indica muy bien su funcionalidad, la realidad del actual programa presenta las siguientes características.

- Solo es para personal clave que va a hacer carrera dentro de la organización y el fin de este plan de vida y carrera es darles el entrenamiento necesario que les permita acceder a niveles con mayor poder de decisión dentro de la organización
- El plan no considera al ser humano más allá de su empleo, no lo ven como un ser integral dentro de una sociedad y lo encasillan solo a su desarrollo dentro de la empresa
- Desafortunadamente no se ha abierto este plan para todo el personal de la empresa

Por lo anterior podemos concluir que algunas empresas con visión más de largo plazo realizan planes encaminados a tener un recurso humano más competitivo técnica y administrativamente aunque también deberían considerar que su

empleado no solo vive para la empresa sino que tiene otras facetas que determinarán su desempeño como directivo, por lo que se debería considerar al ser humano como un ente integral con múltiples facetas (familia, hijos, amigos, comunidad, etc.)

2. Tomando como base la logoterapia que es una corriente filosófica que propone una visión integral del ser humano se ha realizado un taller acerca del plan de vida y carrera con el fin de que el ser humano trascienda por medio de su trabajo, su familia, sus amigos, etc., el presente trabajo se desarrolla para complementar los actuales planes de carrera y que realmente se vea al empleado como un ser integral y no solo como un trabajador que vive única y exclusivamente para la empresa, además que por medio de este taller se fomenta la comunicación ascendente y descendente y de esta manera conocer y aprovechar las posibilidades de crecimiento e interés de los empleados y por lo tanto de la organización.

De lo anterior podemos concluir que:

- Es necesaria una visión integral por parte del área de recursos humanos para integrar elementos que permitan un verdadero desarrollo de la vida personal de participante
- Es necesaria una relación más estrecha con la persona que está desarrollando su plan de vida y carrera para que este no solo sea en beneficio de su organización (capacitar a ejecutivos clave para la toma de decisiones) sino que además debe de sensibilizar al directivo acerca de las otras facetas de su vida y de esta manera desarrollarse plenamente como ser humano.

3. Se debe tener muy clara la relación existente entre cultura organizacional y filosofía organizacional para que los empleados puedan laborar con congruencia. No solo como palabras sin vida reflejadas en carteles o anuncios sin relación con su trabajo diario, sino como verdaderos pilares en su actuación y evitar a toda costa que dentro de una organización se cree un divorcio entre la filosofía

organizacional (modo ideal de ver el mundo) y su cultura organizacional (el vivir cotidiano, su día a día).

En base al estudio práctico que se ha desarrollado en el presente trabajo de tesis podemos concluir que los empleados mexicanos entre 25 y 40 años que laboran dentro de empresas establecidas en la ciudad de México son empleados que se identifican con la filosofía organizacional y que sus valores son congruentes con dicha filosofía

4. Muchas veces la filosofía organizacional es desarrollada por directivos o fundadores pero los empleados no tienen injerencia alguna en la elaboración de estos documentos, por lo tanto no existe pertenencia ni compromiso hacia dicha filosofía. Los empleados pueden aportar muchas ideas acerca de la manera en que es necesario actuar debido a que ellos también están inmersos en la operación, si se les permitiera aportar algunas ideas existiría un mayor compromiso y de esta manera evitar el llamado "conflicto interno". Debido a esto se desarrolla la tercera parte del taller práctico del presente trabajo de tesis, donde se han creado algunas dinámicas encaminadas a conocer la opinión de los empleados acerca de la filosofía organizacional.

Una de las preguntas que se hicieron dentro del estudio práctico fue "La organización conoce lo que espero de ella (seguridad, reconocimiento, pertenencia de grupo, etc)" desafortunadamente no se observó una clara tendencia favorable en las respuestas por lo que podemos concluir que las empresas o los directivos de las empresas establecidas en la ciudad de México no conocen o no tienen el interés de conocer que es lo que necesitan o esperan sus empleados de la empresa.

5. La capacitación empresarial (técnica y administrativa) se realiza con la finalidad de que los empleados desarrollen su trabajo de una mejor manera, esto representa un beneficio para la empresa, mas a corto plazo que a mediano o largo plazo, pero que sucedería si se deja de ver solo el beneficio tangible en el corto

plazo y se comienza a ver el desarrollo integral del personal como beneficio para el trabajador pero también para la empresa y por lo tanto para la sociedad en su conjunto.

En base al estudio práctico podemos observar que las personas que tienen un plan de vida y carrera perciben su trabajo como más significativo, productivo y lo disfrutan por lo que podemos concluir que la productividad y el compromiso de esta persona hacia su empleo será mucho mayor.

Dentro de la investigación que se realizó en el presente trabajo de tesis se intentó conocer acerca de planes reales de vida y carrera que las empresas actualmente están empleando dentro de sus programas de capacitación, desafortunadamente esta información la consideran como confidencial y solo proporcionaron datos acerca de que afirmativamente estaban aplicando algunos programas de planes de vida y carrera pero solo para algunos directivos de alto nivel y eran exclusivamente enfocados al área administrativa o técnica, descuidando el área humana, por lo que se considera que este taller de plan de vida y carrera puede ser bastante valioso para los responsables del área de capacitación.

Para complementar estas conclusiones se buscó en el INEGI y en la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos información acerca de la cantidad de capacitación que ofrecen las empresas y su relación con el ambiente macro económico del país, desafortunadamente ninguno de estas entidades tenía o quisieron proporcionar estos datos para enriquecer la tesis, pero una de las consideraciones que podemos tomar como válidas es que una empresa cuando ve disminuido su ingreso disminuye las partidas en todos los rubros por lo que también se ve reducido el presupuesto para capacitación y en algunas empresas es cancelado este rubro y solo los cursos de capacitación son internos enfocados al área técnica o administrativa (productividad a corto y mediano plazo)

Por las conclusiones a las que se ha llegado en este trabajo de tesis es momento que se analice la hipótesis elaborada al inicio de la investigación. La hipótesis

dice: "Por medio de un taller de capacitación enfocado al desarrollo integral tanto personal como laboral es posible fortalecer el compromiso del empleado hacia la organización."

Por lo tanto podemos afirmar que si es posible fortalecer el compromiso del empleado hacia la organización por medio de un programa de capacitación enfocado a su desarrollo integral. Además el objetivo de la investigación que es el diseñar un programa de capacitación enfocado al desarrollo integral tanto personal como laboral también fue cumplido, puede verse este programa de plan de vida y carrera en el anexo 4.

Anexos

Anexo 1. Cultura Organizacional

Anexo 2. Logoterapia

Anexo 3. Cuestionario

Anexo 4. Taller de plan de vida y carrera

Anexo 1. La cultura organizacional dentro de las empresas

Definición de cultura

“La cultura es un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad, a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema esta formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por el grupo al cual identifican (etnia) por lo que son transmitidos a los nuevos miembros (enculturación) siendo eficaces en la resolución de problemas.”

- a) “Sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad, a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento”. Por medio de la cultura (como sistema de conocimiento) categorizamos la realidad en conceptos como la política, el derecho, la religión, el arte, la economía, etc. La cultura es entonces el modo organizado de pensar la realidad que tiene cada comunidad.
- b) “Este sistema esta formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por el grupo al cual identifican (etnia)”. La cultura surge de la interacción de los miembros del grupo, cuando estos tratan de conseguir los objetivos grupales. El proceso de formación cultural es idéntico al proceso de formación grupal, formar un grupo es interactuar historias, creencias, valores, lenguajes, rituales, productos, etc., y compartirlos. Es fundamental, en la interacción grupal, el generar cultura y compartirla colectivamente.
- c) “Por lo que son transmitidos a los nuevos miembros (enculturación)”. Si la cultura es generada y compartida por el grupo proporcionando identidad cultural a sus componentes cuando quieran entrar nuevos miembros del grupo deberán aprender y compartir la cultura del grupo. Esta tarea era reservada en la antigüedad a los rituales de iniciación y hoy a procesos de educación y aprendizaje. El acto de transmisión de la cultura era de suma importancia para la comunidad, puesto que suponía la ocasión de

categorizarla, de definirla, de comprenderla, de ponerla de manifiesto. Por eso la enseñanza es una forma de categorización del saber.

- d) “Y son eficaces en la resolución de los problemas”. Si la cultura surge de la interacción grupal y nos proporciona elementos compartidos, esto quiere decir que las funciones básicas de la cultura grupal son: cohesionar interactivamente al grupo, identificar al grupo a través de la cultura compartida y resolver los problemas básicos que surgen en los procesos de consecución de los objetivos.

La cultura no surge el primer día de un golpe sino que es el sedimento de la experiencia de la interacción grupal interior y adaptación exterior del grupo. Este cúmulo de experiencias acumuladas que son como la naturaleza del grupo porque son consideradas como creencias propias y que han ejercido suficiente influencia en el grupo es lo que afirmamos como cultura organizacional.

La cultural organizacional

La cultura organizacional proporciona una particular forma de trabajar, genera reglas y normas de conducta, generalmente es impulsada y guiada de una manera inicial por los fundadores del grupo; influye en el comportamiento del grupo hacia la sociedad y es un patrón mental que legitima la actividad del mismo grupo.

Para entender cómo es que las organizaciones facilitan o inhiben aprendizajes, no es suficiente con entender la organización como proyecto racional, es también necesario verla dentro de un ámbito humano donde se perpetúan y modifican modos de relación que otorgan significado y sentido a la experiencia.

Una organización no consiste sólo en un sistema de estructuras formales, procedimientos y objetivos, sino también en los mecanismos de relación capaces de producir y dar sentido a esas estructuras, procedimientos y objetivos.

No se debe simplificar, ni confundir la cultura con otros conceptos útiles tales como valores o filosofía. La cultura actúa por debajo de esos conceptos y en

buena medida los determina. Los valores y la filosofía pueden ser dirigidos en el sentido tradicional de dirección, pero no es evidente que se pueda hacerlo con la cultura subyacente. Sin embargo la cultura necesita ser entendida a objeto de determinar que tipos de valores y filosofías son posibles y deseables para una empresa dada.

La cultura resuelve los problemas del grupo o de la empresa y lo que es aún más importante contiene y reduce la ansiedad. Las ideas admitidas que determinan los modos en que los miembros del grupo perciben, conciben y sienten el mundo dan en realidad estabilidad y sentido a ese mundo, al tiempo que reducen la ansiedad que podría derivarse de su incapacidad para clasificar el entorno y reaccionar ante el. En este sentido la cultura les confiere al grupo su carácter, el cual para el grupo cumple la misma función que la que corresponde al carácter y los mecanismos de defensa en el caso de individuos.

Diferentes tipos de cultura organizacional

Tomando como base que "La cultura es un sistema de conocimientos que nos proporciona un modelo de realidad, a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento." Cada cultura organizacional, confiere a sus miembros y a la organización una cierta identidad y forma de actuar ante diferentes circunstancias.

A continuación se comentarán brevemente cuatro tipos de culturas organizacionales, cabe aclarar que estos sistemas de conocimientos no van a encontrarse puros sino que van a ser predominantes y tendrán influencia de algún otro tipo de cultura.

- En una cultura orientada hacia los resultados. (Función). Se aprenden criterios de eficiencia, se valoran los logros, se otorga autoridad sobre la base del éxito, se mide el valor de ideas, cosas y gente por su posibilidad de conducir a resultados.

- En una cultura orientada hacia el poder. Se aprende a conseguir influencia. Los logros, la autoridad y el éxito son considerados tales sólo en relación con la situación de equilibrio político de la organización.
- En una cultura orientada hacia la gente. (Persona). El valor es estar en buena relación con los demás. Nada es importante si crea conflicto.
- En una cultura orientada a procedimientos. (Tarea). Lo importante no es qué se hace, ni a quién sirve, sino si se han seguido las normas que rigen esa acción.

Es claro que cada una de esas culturas organizativas, no sólo atrae distinto tipo de gente, sino que refuerza ciertos rasgos e inhibe otros.

Anexo 2. Logoterapia

Según un relato japonés, la vida se debe encontrar balanceada entre cinco pilares, si uno de estos falla, tarde o temprano los otros cinco pilares resienten la situación y a la larga el ser humano se encuentra incompleto. Los cinco pilares en orden de importancia son: uno mismo, mi pareja, mi familia y amigos, mi trabajo y mi comunidad.

Para llegar a tener una vida equilibrada debemos prestar atención a los cinco pilares, pero que sucede en nuestra sociedad donde el ser humano pasa la mayor parte de su día (que luego se hacen semanas y posteriormente se transforman en años) en su trabajo, es relativamente sencillo que lo urgente del trabajo termine por absorber lo más importante de cada ser humano que es la totalidad de su vida, pero que es lo que sucede en la vida diaria de muchas personas, la actividad urgente va reduciendo toda la potencialidad del individuo a solo una faceta, su trabajo, por lo que el ser humano se convierte en una persona que solo vive para trabajar, olvidándose por completo de su responsabilidad como pareja, padre o madre de una familia, amigo (a), etc. Una respuesta que ha surgido para ayudar al ser humano a desarrollar su plena potencialidad es la logoterapia.

¿Qué es la logoterapia?

Es una corriente psicológica que propone una visión integral del ser humano y afirma que la motivación primaria en la vida es la búsqueda de un significado a la existencia. Esta búsqueda se da a través del mundo de los valores, es decir desde la auto trascendencia. La auto trascendencia es la capacidad que posee el ser humano de salir de uno mismo para volcarse a una tarea concreta que realizar o a una persona a quien amar.

Su objetivo es conducir a la persona a la autodeterminación, en base a la propia responsabilidad y solidificar el sentido individual que lo lleve a causas a las que servir o personas a quienes amar

Esta teoría se basa en una concepción que incluye el ser biológico, psicológico y espiritual. Con esta idea antropológica estudia la situación del hombre de nuestro tiempo y encuentra en la búsqueda de sentido, la más profunda tarea existencial del mismo.

Para la logoterapia, el ser humano significa sobre todo la facultad de ir más allá de todos los condicionamientos, porque lo esencial y más valioso de la existencia humana se encuentra en su propia autotranscendencia.

La autotranscendencia es la capacidad de salir de uno mismo para volcarse a una tarea concreta que realizar, a una persona a quien amar o incluso para entregarse a un sufrimiento inevitable. Para la logoterapia, el ser humano a pesar de los condicionamientos que lo estén limitando, jamás pierde la última de las libertades: la actitud a tomar frente a esos condicionamientos.

La logoterapia fue creada por Viktor E. Frankl (1905-1997), catedrático de neurología y psiquiatría de la Universidad de Viena. Frankl completó su formación humanística, después de la II Guerra Mundial, en la que fue prisionero de varios campos de concentración.

¿Cuáles son sus fundamentos?

Su concepción antropológica se basa en la consideración del ser humano como un ser "bio-psico-socio-espiritual", haciendo hincapié en la búsqueda de sentido de la vida y en la temática de los valores.

La logoterapia tiene una fuerte vinculación con la ontología. El propósito de la Ontología es adentrarse a examinar la naturaleza fundamental del ser en su totalidad. Tal descubrimiento u observación, sin embargo, puede tener significado para cualquier persona solamente si los principios fundamentales que han sido descubiertos tienen una implicación práctica en la vida. ¿Por qué se necesita conocerse uno mismo? Después de todo, uno es quien se conoce mejor? Sin embargo, ¿Qué tan claro podemos describir nuestro propósito, nuestro significado

dentro del gran contexto de todo?, para responder a estas preguntas es necesario ver la vida del hombre no solo el día de hoy sino trascender las limitante de tiempo y ubicar un futuro deseado (personal, en pareja, familiar, laboral, comunitario) y así responder estas interrogantes que se va haciendo el ser humano a lo largo de toda su vida y de estas manera encontrarle un sentido a su actuar diario.

¿Qué es el sentido?

La palabra griega "logos" tiene varias acepciones. El significado preciso que le da Frankl a éste término es doble: "sentido" y "espíritu". Cuando Frankl asume el término "logos" como sentido y como espíritu se refiere a la voluntad de descubrir y satisfacer la necesidad profundamente humana de vivir una vida con sentido.

Cuando busca el sentido último, el individuo está consciente, aún cuando sea en forma un tanto confusa, de que hay un orden en el universo, y de que él es parte de ese orden. Si es una persona religiosa, percibirá ese orden como algo divino. Si es un humanista, lo ubicará en términos de las leyes de la naturaleza y de la ética. Si es un científico, encontrará el orden en las leyes de la física, química, astronomía y evolución. Un artista podrá visualizarlo en la armonía. Una mente ecológica, lo contempla en el balance de un ecosistema.

El sentido último, el sentido de la vida, es inaccesible para uno. Es como el horizonte; se intenta llegar a él, pero nunca se alcanza. El sentido último es una cuestión de fe, de aceptación, de experiencia personal. Se puede vivir con el sentimiento de ser parte del entramado de la vida, o como si ésta fuera algo caótico y uno se sintiera víctima de sus caprichos.

El sentido es el para qué, el motivo, la razón que impulsa para lograr algo o para ser de una manera determinada, el sentido nos orienta y nos ubica. El sentido está, existe y la tarea es solamente encontrarlo. El sentido no lo pueden dar ni la sociedad, ni los padres, ni una organización empresarial, ellos pueden ofrecer respuestas significativas a cada situación, pero solamente cada persona puede descubrir la más significativa". En base a lo anterior podemos decir que para la

logoterapia es esencial que cada persona tenga un sentido o una razón por la cual esforzarse a lo largo de toda su vida y esto se puede clarificar a través del desarrollo de su propio plan de vida y carrera.

¿Cómo encontrar el Sentido?

Algunos filósofos como los existencialistas franceses Sartre y Camus, sostienen que la vida no tiene sentido, pero que los seres humanos necesitan preocuparse por dar sentido a sus vidas; por lo tanto, cada uno imprime a su vida el sentido que seleccione por sí mismo. Los existencialistas alemanes, incluyendo a Viktor Frankl, afirman que el sentido existe y que es uno mismo el que tiene que descubrirlo.

La logoterapia visualiza a la conciencia como algo eminentemente personal. La conciencia está fuertemente influenciada por la sociedad. Uno tiene, sin embargo, la libertad de escuchar a su voz interna, aún a costa de rechazar los valores sociales.

Siguiendo una regla práctica se puede decir: "Para encontrar el sentido del momento, me atengo usualmente a mis valores culturales, pero en circunstancias especiales, asumo la responsabilidad y hago caso a mi conciencia".

La voz de la conciencia es específicamente humana, y por tanto, como todo lo humano, puede estar equivocada, la única guía personal con la que contamos. Nunca se puede estar seguro de que sus consejos sean correctos. Pero como lo expresó Gordon Allport: "Un individuo puede estar seguro a medias y aun así, ser sincero". La principal tarea de la logoterapia es afinar el oído interno, para ponerlo más alerta a la voz de la conciencia.

¿Dónde encontrar el Sentido?

El espíritu es la dimensión específicamente humana del individuo y tiene habilidades de las que carecen otras criaturas. Todos los humanos son espirituales; de hecho, el espíritu es la esencia del ser humano. Se tiene un

cuerpo susceptible de enfermar; una psique que puede sufrir perturbaciones, pero el espíritu es exactamente lo que uno, cada persona.

Como la psique, el espíritu es invisible. Hay, sin embargo, una diferencia entre la psique y el espíritu. En la psique, la persona puede ser manipulada por las emociones, el instinto, las necesidades. En el espíritu, la persona es el conductor; toma las decisiones sobre lo que debe hacer con sus motivaciones, los dones y las limitaciones de su cuerpo; con las circunstancias en las que se encuentra. El espíritu es el área de la libertad humana. Pero también de la humana responsabilidad. Para llevar una vida satisfactoria, uno debe darse cuenta cabal de que tiene ese tesoro espiritual muy dentro de sí y que debe utilizar lo que contiene.

Recursos del espíritu humano

El espíritu puede ser llamado también el arsenal de medicinas de la logoterapia. Como con cualesquiera medicinas, se debe estar consciente de su existencia, para luego aprender a usarlas. Son gratuitas, y solamente esperan dentro de uno mismo a que sean utilizadas. Aquí están algunos de los recursos del espíritu humano:

- **La Voluntad de Sentido.** Ésta es la más poderosa motivación para vivir y para actuar; los humanos son seres en busca de sentido. Visualizar el sentido de su vida les permite desarrollar sus capacidades y soportar los contratiempos.
- **Orientación hacia una actividad.** Para llevar una vida plena, la gente necesita que alguna actividad lo esté aguardando siempre, tanto a corto como a largo plazo, pero esas tareas deben ser libremente elegidas, no impuestas (aunque se pueden aceptar libremente algunas que pudieran serle asignadas a uno).
- **Conciencia.** Ésta es la aguja de la brújula que apunta en dirección al sentido del momento. La voz de la conciencia es débil, y a menudo se pierde, pero con habilidad apropiada para escucharla y hacerle caso, sirve para mitigar la angustia mental y los conflictos.
- **Autotrascendencia.** Es la facultad de llegar más allá de uno mismo, hacia amar a otros individuos y causas que pueda uno convertir en propias. La

autotrascendencia es uno de los elementos más poderosos con que cuenta el arsenal de la medicina espiritual. Es de un formidable valor terapéutico, capaz de proporcionar alivio en aquellos momentos en que se siente uno más abatido.

- Autodistanciamiento. Se refiere a la habilidad de salir de uno y contemplarse a sí mismo "desde afuera". Con el autodistanciamiento, el "yo" espiritual se aleja del "yo" material y con frecuencia éste constituye el primer paso para lograr la curación. En la medida en que se diga uno: "Soy un fracaso", será más difícil cambiar porque se está considerando la derrota como parte de uno mismo. Quien aprende a decir: "Soy un ser humano con todos sus potenciales, pero he experimentado fracasos en el pasado", éstos dejan de ser parte de él y se convierten en algo que le ha acontecido y que no tiene por qué suceder otra vez.

Vacío existencial

No es fácil tener en cuenta todas las cuestiones que necesita analizar la logoterapia, para responder a las preguntas que las personas le formulan frente a la creciente frustración existencial provocada por nuestra sociedad consumista, existista, competitiva y carente de oportunidades (especialmente en el ámbito del trabajo). En esta dimensión de fenómenos auténticamente humanos es en el que se muestra, dramáticamente, la frustración existencial y el cada vez más difundido "vacío existencial".

Tal frustración y vacío de sentido encuentran un rápido canal de expresión en la agresión. Agresión a espaldas de normas y valores sin que podamos justificarla con discursos inútiles que parten de justificaciones biológicas o psicológicas. Las industrias del "placer" encuentran oportunista negocio en este aspecto y en su complemento inevitable: la adicción. En los adictos aparece el complejo de vacuidad en la totalidad de los casos. Adicción a cualquier cosa: da lo mismo drogas, fármacos, bebidas o televisión y juego.

La frustración existencial no es manifiesta sino latente. El vacío existencial permanece larvado y se muestra con varias máscaras. Una de ellas es la

depresión. No aquella reactiva al sufrimiento, la carencia de alimento para los hijos o a la pérdida de un ser querido. La depresión por la conciencia de una vida sin sentido. Aquella depresión "de los ejecutivos, ricos o poderosos" que aún arrojados a la intensa actividad social, cultural o deportiva, reprimen su "voluntad de sentido" por una "voluntad de poder y dinero".

La depresión noógena

La carencia de un sentido vital desempeña un papel crucial en el desarrollo de la neurosis. En última instancia, hay que entender la neurosis como un sufrimiento del alma que no ha descubierto su significado. Víctor Frankl alguna vez dijo: "Aproximadamente una tercera parte de mis casos no padecen de ninguna neurosis clínicamente definible, sino de la falta de sentido y de propósito en sus vidas."

Hoy en día es bastante común escuchar a la gente joven y no tan joven decir que "no tienen futuro", o ante la pregunta acerca del futuro nos encontramos que no tienen respuesta, no saben que van a hacer más adelante, no tienen planes y si los tienen son más pesimistas que optimistas. Esta sensación de falta de sentido en el futuro, trae consigo inmediatamente una falta de respuesta en el presente. Y esto no sólo se da en los jóvenes sino que muchas veces esta falta de proyecto aparece también en los adultos. Esto es lo que podríamos denominar "represión del futuro".

Cuando esta sensación de falta de sentido toma por completo la vida de una persona, podríamos estar frente a lo que Viktor E. Frankl llamó depresión noógena. Debemos detenernos un momento en la palabra noógeno para comprender el tema que estamos desarrollando. Noógeno quiere decir "génesis en el nous". ¿Qué es el NOUS? Nos remontamos ahora a Aristóteles, quien ya hablaba del NOUS. El decía que el ser humano tenía algo más que el animal, algo que él llamó el NOUS. Aristóteles no definió el NOUS, pero sí afirmó que era diferente al psiquismo y al cuerpo, que era indestructible y que tal vez fuera de origen divino.

Frankl las llamó noógenas precisamente porque estas depresiones tienen su origen en una insatisfacción de tipo espiritual. Encontrarle sentido a la vida no es un tema de carácter psicológico sino espiritual. Por eso la vida tiene sentido más allá de toda problemática material.

Búsqueda del sentido de la vida

Para la logoterapia, la búsqueda de sentido es más que un derecho inalienable del hombre, es la esencia misma de su humanidad. Si la reprime en su interior, encontrará el vacío existencial, pero si se consagra en ésta búsqueda verá su vida no solamente plena de sentido sino asimismo de los beneficios derivados de una existencia significativa, entre los cuales se encuentran la paz espiritual, la estabilidad mental y la capacidad de desarrollar un proyecto de vida auto trascendente. Frankl sostiene que el hombre busca incansablemente el sentido de su vida, es decir, se pregunta el para qué de su existencia y se siente frustrado o vacío cuando no encuentra respuesta. Dice Víctor Frankl " Tu puedes asumir el sentido y sentir que eres parte del tejido de la vida o puedes vivir en el caos y ser víctima de las situaciones".

Viktor E Frankl escribe: "Como quiera que toda situación vital representa un reto para el hombre y le plantea un problema que solo él debe resolver, la cuestión del significado de la vida puede en realidad invertirse. En última instancia, el hombre no debería inquirir cuál es el sentido de la vida, sino comprender que es a él a quien se inquiera. En una palabra, a cada hombre se le pregunta por la vida y únicamente puede responder a la vida respondiendo por su propia vida; sólo siendo responsable puede contestar a la vida."

Anexo 3. Cuestionario acerca de planeación de vida y carrera

Buen día, antes que todo te envío un cordial saludo, me gustaría tomar solo 5 minutos de tu tiempo y pedirte, de favor, contestes este breve cuestionario; actualmente estoy realizando una investigación para mi tesis de maestría, el objetivo de esta investigación es: "Determinar si los empleados mexicanos tienen un plan de vida y carrera desarrollado, además conocer si su actual trabajo esta contribuyendo para realizarse íntegramente como seres humanos". Me gustaría conocer tu sincera opinión sobre este tema. Si me envías este cuestionario contestado te enviaré de vuelta los resultados de la investigación junto con un plan para que elabores tu propio proyecto de vida y carrera, que es el resultado práctico de mi tesis.

Favor de poner una cruz (x) en la opción que consideres adecuada.

	Cierto	Falso
1. Actualmente tengo un plan de vida y carrera el cual me está ayudando en mi crecimiento tanto personal como laboral.		

Si tu respuesta es "Cierto" por favor continua con la pregunta 2 hasta la 9, si tu respuesta es "Falso" por favor continua con la pregunta 6 hasta la 10.

	Cierto	Falso
2. Mi actual plan de vida y carrera me está encaminando hacia un desarrollo integral en todas mis facetas como ser humano (personal, familiar, laboral, etc.).		
3. Los objetivos de mi plan de vida y carrera contienen fechas y elementos tangibles para verificar su cumplimiento.		
4. Mis actividades cotidianas permitirán que en un año llegue a realizar los objetivos de vida y carrera que me propuse.		
5. Realizo revisiones periódicas (bimestrales, trimestrales, etc) para verificar el avance y cumplimiento de mis objetivos y, en caso que sea necesario, establecer nuevos compromisos.		

	Totamente de acuerdo	De acuerdo	Ni uno ni otro	En desacuerdo	Totamente en desacuerdo
6. La filosofía organizacional (misión, visión y valores) de la empresa me hace sentir que mi trabajo es importante.					
7. Mis valores personales son congruentes con los valores y filosofía de la empresa.					
8. La organización conoce lo que espero de ella (seguridad, reconocimiento, pertenencia de grupo, etc).					
9. Mi trabajo es significativo, constructivo y lo disfruto.					
10. Si actualmente no tengo un plan de vida y carrera ¿Es la falta de tiempo la limitante principal para la realización de mi propio plan?					

Agradezco mucho tu tiempo y apoyo para esta investigación. Mario Amador

Anexo 4. Taller de Plan de vida y carrera

1. Conóciate a ti mismo

El dibujo de mi vida

Para comenzar esta dinámica vamos a realizar un ejercicio de relajación en la que debes repasar mentalmente tu vida. Una vez terminada la sesión de relajación, por favor realiza un dibujo tan concreto o simbólico como tú quieras. En este dibujo debe estar representada toda tu vida: el pasado, el presente y la proyección hacia el futuro. Cada color y cada línea deben simbolizar algo importante. (Algunos dibujan un río, una gráfica o caricaturas, etc.)

Una vez terminados los dibujos, por favor divídanse en equipos de 4 personas. Cada quien explique su dibujo describiendo lo que significa cada símbolo y compartiendo cuantos mas detalles significativos puedan.

Reflexiones y comentarios

Anota tus reflexiones (impresiones, sorpresas, conclusiones, comparaciones) que experimentaste en esta dinámica.

Mis miedos

*“Libérate de todos tus temores y pasiones
y te liberarás de lo que más te mortifica”*

Proverbio Latino

Los miedos irracionales sabotean el desarrollo personal y del trabajo, son la causa principal de que no se obtengan los éxitos y logros que lo hacen sentir en plenitud. Analiza cuáles son tus miedos. Enumera del 1 al 6 en orden de importancia dentro de los paréntesis.

En mi mundo familiar o personal tengo miedo de que pueda sucederme.

- () _____
- () _____
- () _____
- () _____
- () _____
- () _____

En mi mundo laboral tengo miedo de que pueda sucederme.

- () _____
- () _____
- () _____
- () _____
- () _____
- () _____

Ahora reflexiona qué sería distinto en tu vida si el principal miedo que tienes en tu mundo familiar o personal lo manejaras mejor y ¿cómo lo manejarías?

Ahora reflexiona qué sería distinto en tu vida si el principal miedo que tienes en tu mundo laboral lo manejaras mejor y ¿cómo lo manejarías?

Capacidades y limitaciones

Para continuar con el descubrimiento de ti mismo es de vital importancia hacer conciencia de las propias capacidades y limitaciones además de cuales son factibles de desarrollo y de cambio.

Para esta actividad es necesario que contestes la siguiente tabla, si requieres mas espacio, por favor anótalo atrás de esta hoja.

Habilidades, talentos, capacidades, recursos y fuerzas positivas	Debilidades, limitaciones, Incapacidades
Física	Física
Intelectual	Intelectual
Emocional	Emocional
Espiritual	Espiritual
Social	Social

Ahora que has terminado de llenar la tabla anterior en la columna de “Habilidades” coloca al final de cada una de ellas una “C” si es factible de cambio y una “D” si es factible de desarrollo. En la columna de “Debilidades” anota una “C” si es factible de cambio.

¿Qué necesitas para poder cambiar y desarrollar tus habilidades?

¿Qué necesitas para poder cambiar tus debilidades?

Valores y creencias

Piense acerca de los valores y creencias que mantienes más arraigados, las ideas que guían tu vida. Por ejemplo. Ética, verdad, justicia, paz, amor y junto a cada una de ellas colocar una breve descripción de cómo las interpretas.

Intercambia tus convicciones básicas ¿Qué puedes aprender de otros puntos de vista?

¿Cómo podría ser diferente mi vida?

Imagínate que el médico te ha informado que sólo te queda un año de vida y estas convencido de que el diagnóstico es correcto. Describe como cambiaría tu vida esta noticia, escribe tus impresiones.

Si deseas cambiar tu vida en esa dirección, ¿Qué te detiene para hacerlo en este preciso momento?

Reflexiones y comentarios

Comentarios en grupo de 4 personas y puesta en común de conclusiones.

Anota tus reflexiones (impresiones, sorpresas, conclusiones, comparaciones) que experimentaste en esta dinámica.

2 Plan de vida

Sueños y realidades de la vida

En este preciso momento es necesario PERMITIRTE SOÑAR, IMAGINAR ¿Qué sueños tienes? Escríbelos. Si necesitas más espacio, por favor, escribe atrás de esta hoja.

¿Cuál es la realidad en relación a tus sueños? Lista tanto las realidades que favorecen tus sueños como las que podrían impedir su realización. Si necesitas más espacio, por favor, escribe atrás de esta hoja.

¿Qué estoy haciendo o qué puedo hacer para superar los impedimentos que la realidad me plantea y así poder realizar mis sueños?

Mi misión personal

Una vez que ya dimos rienda suelta a nuestros sueños, es momento de escribir nuestra misión personal. Dedicar tiempo a aislarte completamente de las actividades diarias y empieza a trabajar sobre este punto. Inicia una colección de notas, citas e ideas que tal vez puedas usar cuando estés redactando.

La misión personal es la razón por la cual estás viviendo, la razón por la cual trabajas, el saber porque estás esforzándote todos los días, estar conciente del porque te levantas todas las mañanas y para que.

¿Cómo es mi situación actual?

Según un relato japonés, la vida se debe encontrar balanceada entre cinco pilares, si uno de estos falla, tarde o temprano los otros cinco pilares resienten la situación y a la larga el ser humano se encuentra incompleto. Los cinco pilares son:

¿Cómo es mi vida actual en relación conmigo mismo (física, emocional e intelectual)?

¿Cómo es mi vida actual en relación con mi pareja?

¿Cómo es mi vida actual en relación con mi familia y amigos?

¿Cómo es mi vida actual en relación con mi trabajo?

¿Cómo es mi vida actual en relación con mi entorno (comunidad, medio ambiente, etc.)?

Mis objetivos a largo plazo (5 años)

Tomando como base las ideas que acabas de anotar ¿Cómo deseas que sea tu vida de hoy en adelante? Debemos recordar que todos los objetivos deben ser SMART.

S- Específicos

M- Medibles

A- Alcanzables

R- Realistas

T- En tiempo

Objetivos personales (física, espiritual e intelectual)

Objetivos con mi pareja

Objetivos con mi familia y amigos

Objetivos con mi trabajo

Objetivos con mi entorno (comunidad, medio ambiente, etc.)

2.5 Mis objetivos a corto plazo (1 año)

Debemos recordar que todos los objetivos deben ser SMART.

S- Específicos

M- Medibles

A- Alcanzables

R- Realistas

T- En tiempo

Objetivos personales (física, espiritual e intelectual)

Objetivos con mi pareja

Objetivos con mi familia y amigos

Objetivos con mi trabajo

Objetivos con mi entorno (comunidad, medio ambiente, etc.)

2.6 Plan de acción

Para lograr tus objetivos a corto plazo necesitas realizar un plan de acción definido con fechas y actividades que te ayuden a lograr tu misión personal.

Revisión semanal durante un periodo de tres meses					
	Porcentaje realización				
	3-Mar	10-Mar	17-Mar	24-Mar	31-Mar
Objetivos Personales					
1.					
2.					
Objetivos con mi pareja					
1.					
2.					
Objetivos con mi familia y amigos					
1.					
2.					
Objetivos con mi trabajo					
1.					
2.					
Objetivos con mi entorno					
1.					
2.					

3 Plan de carrera

3.1 ¿Qué valoramos en el trabajo?

Clasifica, por favor, en orden de importancia, siendo 1 el más importante y 9 el menos.

¿Qué tan importante es que usted tenga un trabajo en donde...

- () Sea respetado por otras personas
- () Se aliente el desarrollo continuo de conocimientos y habilidades
- () Proporcione seguridad laboral
- () Proporcione un sentimiento de logro
- () Proporcione una oportunidad para ganar ingresos elevados
- () Sea intelectualmente estimulante
- () Recompensen el buen desempeño con reconocimientos
- () Brinden condiciones laborales confortables
- () Permita el avance hacia una responsabilidad administrativa alta

En base a tus experiencias laborales, por favor, anota tus quejas o incomodidades y clasificalas en orden de importancia, siendo 1 el más importante.

- () _____
- () _____
- () _____
- () _____
- () _____
- () _____
- () _____
- () _____
- () _____
- () _____

Reflexiones y comentarios

Comentarios en grupos de 4 personas y puesta en común de conclusiones

Anota tus reflexiones que experimentaste en esta dinámica.

3.2 La organización y yo

El facilitador leerá cada una de las siguientes preguntas pidiendo a los participantes sus aportaciones, mismas que se anotarán en el rotafolio.

¿Cuál es el objetivo y las necesidades de la institución en la que labora?

¿Cuál es el objetivo y necesidades de su puesto?

¿Qué es lo que la institución espera de usted?

¿Sabe la institución lo que usted espera de ella?

¿Cómo podrá la institución ayudarle a desarrollar sus capacidades?

¿Qué podría aportar a los objetivos y necesidades de la institución?

¿Es la institución y el trabajo que desempeña el ambiente donde sus objetivos personales pueden realizarse?

¿Qué es lo que usted quiere y obtiene de su trabajo?

¿Qué es lo que usted quiere y no obtiene de su trabajo?

¿Qué es lo que usted obtiene de su trabajo y no quiere?

3.4 Planeación estratégica de mi trabajo

En base a la información obtenida en las últimas dos dinámicas, por favor, llena las siguientes tablas con la información lo mas sincera posible, esta información será privada y solo tu tendrás acceso a ella.

Oportunidades: Todo lo que me puede ofrecer la organización para contribuir al desarrollar mi vida laboral	
Amenazas: Todo lo que dentro de la organización es un peligro para el desarrollo de mi vida laboral	

Reflexiones y comentarios

Comentarios en grupos de 4 personas y puesta en común de conclusiones

Anota tus reflexiones que experimentaste en esta dinámica.

Agradeceremos nos puedas compartir por escrito las oportunidades y amenazas que detectaste dentro de la organización para desarrollar estrategias que nos permitan tener un ambiente laboral mas grato para todos.

3.5 Educación

Para llegar a realizar tus objetivos laborales ¿Qué capacidades y habilidades de las que tienes son las que deseas reforzar y cuáles quieres desarrollar? Clasifícalas, por favor, en orden de importancia, siendo 1 el más importante.

- () _____
- () _____
- () _____
- () _____
- () _____
- () _____
- () _____
- () _____
- () _____
- () _____

Para completar nuestro programa de capacitación es necesario poder contar con la información que acabas de anotar, serías tan gentil de proporcionárnosla.

3.6 Recreando la filosofía organizacional

Stephen Covey hace énfasis del siguiente párrafo en uno de sus libros “Cuando empecé a trabajar con compañías que ya habían elaborado algún tipo de enunciado de misión, les preguntaba: ¿Cuántas de las personas que están aquí conocen la filosofía de la organización?, ¿Cuántas participaron en su creación? ¿Cuántos de ustedes la comparten y utilizan como marco de referencia en la toma de decisiones?”

Para recrear la filosofía de la organización cuesta tiempo, paciencia y participación. No se trata de un resultado rápido, se necesita tiempo, sinceridad y principios correctos para reordenar la estructura del sistema y el estilo de organización. Crear una filosofía que verdaderamente refleje el modo de ver y los valores compartidos y profundos de todos los miembros de la organización.

A continuación analizaremos la filosofía organizacional de “Organización” para realizar comentarios y modificaciones en caso de que sea necesario.

La visión de la organización es ...

Que podrías cambiar en ella.

La Misión de la organización es ...

Que podrías cambiar en ella.

Nuestros principios de actuación son ...

Que podrías cambiar en ellos.

4 Seguimiento

4.1 Hoja de actualización

Cada participante debe tener su plan de acción para la realización de esta dinámica.

	Porcentaje de realización
Objetivos Personales	
1.	
2.	
Objetivos con mi pareja	
1.	
2.	
Objetivos con mi familia y amigos	
1.	
2.	
Objetivos con mi trabajo	
1.	
2.	
Objetivos con mi entorno	
1.	
2.	

5 Reflexiones acerca del trabajo

Mi trabajo significa independencia psicológica, expresión máxima de mi creatividad.

Es fuente de experiencia profesional, de convivencia enriquecedora y de múltiples y valiosas relaciones.

El trabajo me dignifica, desarrolla mis capacidades y satisface la suprema ambición de ser útil.

El hombre no puede encontrar su propia plenitud sino en la entrega de sí mismo al quehacer social.

El prestigio de mi institución se basa en la efectividad de su personal. Mi prestigio y su prestigio van de la mano. Mi autorrealización coincide con el éxito de mi equipo.

Trabajo en las actividades que más disfruto y en las habilidades que más me agrada utilizar. El intelecto es útil, el trabajo duro es útil, pero lo primero y más importante es que debo amar lo que hago antes de tener éxito.

Amo la sensación de satisfacción que da un trabajo bien hecho. Amo la sensación de logro que viene de alcanzar una meta. Soy feliz conmigo mismo cuando sé que contribuyo a la felicidad y el bienestar de los demás. Tengo éxito porque amo.

6. Cuestionario de retroalimentación

Escriba algunos comentarios breves sobre su reacción a este taller

¿Cuál fue el tema más significativo para usted y por que?

¿Ha cambiado la manera de ver su situación en la vida o en el trabajo durante la experiencia de este seminario? ¿Cómo?

¿Qué acciones piensa llevar a cabo como resultado del taller? ¿Cuándo?

¿Asistirá a las reuniones trimestrales de seguimiento?

Comentarios sobre la claridad y utilidad que tuvo para usted el material utilizado

Bibliografías

Protocolo.

Metodología de la investigación para administración y economía

César Augusto Bernal

Prentice may, 2000, 1ra edición

Ética y empresa

Carlos de la Isla (Compilador)

Fondo de Cultura Económica, 2000, 1ra edición

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Stephen Covey

Editorial Paidos, 1996, 1ra edición

Capítulo 1

La educación en las empresas. Aprendiendo en contextos organizativos

Ernesto Gore

Editorial Granica, 1998, 1ra edición

Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal

Jesús Carlos Reza Trosino

Editorial Panorama, 1997, 1ra edición

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Stephen Covey

Editorial Paidos. 1996. 1ra edición

ABC del desarrollo organizacional

Carlos Augusto Audirac Camarena & Verónica De León Estavillo

Editorial Trillas. 2000. 1ra edición

Capítulo 2

Cómo desarrollar y evaluar programas de capacitación en las organizaciones

Jesús Carlos Reza Trosino

Editorial Panorama, 1995, 1ra edición

Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones

Jesús Carlos Reza Trosino

Editorial Panorama, 1995, 1ra edición

Capítulo 3

La quinta disciplina

Senge Peter

Editorial Granica, 1990, 1ra edición

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Stephen Covey

Editorial Paidós. 1996. 1ra edición

Administración de Personal

Gary Dessel

Prentice Hall, 1996, 1ra edición

Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal

Jesús Carlos Reza Trosino

Editorial Panorama, 1997, 1ra edición

Capítulo 4

Metodología de la investigación para administración y economía

César Augusto Bernal

Prentice Hall, 2000, 1ra edición

Probabilidad y estadística para ingenieros

Miller Irwing

Prentice Hall, 1994, 4ta edición

Empresas que perduran

Collins James & Porras Jerry

Editorial Norma, 1995, 1ra edición

Capítulo 5

Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal

Jesús Carlos Reza Trosino

Editorial Panorama, 1997, 1ra edición

Anexo 1

Cultura Organizacional

Ángel Aguirre Baztán

INESPO. 1999. 1ra edición

ABC del desarrollo organizacional

Carlos Augusto Audirac Camarena & Verónica De León Estavillo

Editorial Trillas. 2000. 1ra edición

Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras

James Collings & Jerry Porras

Grupo Editorial Norma. 1995. 1ra edición

Anexo 2

El hombre en busca de sentido

Viktor Frankl

Editorial Herder, 1998, 19ena edición.

Señales del camino hacia el sentido

Fraby Joseph

Ediciones Lag, 1999, 1ra edición

Anexo 4

Planeación de vida y carrera

Casares Siliceo

Editorial Limusa, 2da edición

Desarrollo organizacional. Guía de capacitación

Lewicki

Editorial Limusa, 3ra edición.

Cómo diseñar cursos de capacitación y desarrollo de personal

Jesús Carlos Reza Trosino

Editorial Panorama, 1997, 1ra edición

Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva

Stephen Covey

Editorial Paidós. 1996. 1ra edición

Un proyecto de vida para directivos

María Elisa Acosta González

Editorial SITESA. 1992. 1ra edición

Los principios deming de la autosuperación

Jeffrey Lickson

Grupo Editorial Ibero América, 1ra edición.

Planeación de vida y trabajo

Mauro Rodríguez Estrada

Editorial El Manual Moderno, 1985, 1ra edición



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **Victor Mario Amador Torres**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Industrial), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Comité Académico del Programa de Posgrado, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

I.Q. Vladimir Estivill Riera	Presidente
M.A.I. Domingo Alarcón Ortíz	Vocal
I.Q. Francisco Nieto Colín	Secretario
M.B.A. Manuel Asali de la Mora	Suplente
M.A. Leticia Quevedo Procel	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad Universitaria, D.F., 2 de febrero del 2004.

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

c.c.p. Ing. Marcelino Gómez Velasco.- Representante Académico de la Maestría en Administración (Industrial).- Presente.
c.c.p. Sra. Patricia Vargas Valencia.- Jefe del Depto. de Control Escolar de la División de Estudios de Posgrado.- Facultad de Química.- Presente.
c.c.p. Archivo.

Mgd.