



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**“PLANEACION ESTRATEGICA DE RECURSOS
HUMANOS: MODELO DEL NEGOCIO, EFECTIVIDAD
EN LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL EN LA
ORGANIZACIÓN”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A N:
MÓNICA LICONA ESTÉVEZ
ERIKA MONTES ENRIQUÉZ**

ASESOR: M.A. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO,

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mis Padres; por forjarme, educarme y mostrarme desde el día que nací la importancia que represento en sus vidas, por apoyarme compartiendo esta meta que hoy culmino, por sus experiencias y regaños, se el día de mañana yo haré lo mismo por mis hijos.

Gracias a mis Hermanos y a mi Tío; por estar conmigo de manera incondicional, por siempre apoyarme en cada uno de las metas que me proponga, por enseñarme que quien tira la toalla sin intentarlo siempre será un perdedor.

Gracias a mi familia; por preocuparse por mí demostrándome constantemente su cariño y por enseñarme el valor de la unidad.

Gracias a la UNAM; por permitirme pertenecer a la Institución de mayor importancia en Latino América, forjándome no sólo como profesionista sino además como persona, demostrándolo cada día con la calidad y entrega en mi trabajo.

Gracias a mis Profesores; que desde hace 19 años han formado parte trascendental en mi vida, a aquellos que hicieron que con sus experiencias formara el criterio que hoy como profesionista me caracteriza.

Gracias a mis amigos; por ser uno de los motores más importante en mi vida, por compartir tristezas y alegrías, por permanecer durante tanto tiempo a mi lado demostrándome que la verdadera amistad dura toda la vida y que aunque a veces no podamos estar juntos siempre están ahí cuando los buscas, por permitirme ser parte de su familia y ellos formar parte de la mía.

Gracias, a quien me ha demostrado ser el mayor de los Amores, a quién todos los días me da la fuerza para despertar y concluir un día, a quien se, ha dado la vida por mí, Gracias Dios mió, una vez más Gracias por haber hecho que todas estas personas se presentaran en mi camino.

Mónica Licona Estévez

AGRADECIMIENTOS

A mis Padres:

Por acompañarme en cada uno de mis pasos y por ser parte tan esencial en mi vida, por darme la oportunidad de ser lo que yo he deseado, por darme la vida, por ser mis amigos, por acompañarme en mis fracasos, por vivir a mi lado mis logros pero lo más importante por ser ellos los que me brindaron la oportunidad de existir y por inculcarme este amor por DIOS que nunca nos ha abandonado. Los Amo.

A mis Hermanos:

A ti Juan por que muchos años me guiaste en cada una de las etapas de mi vida y por ser como eres; por las discusiones, por nuestros sueños, por nuestros fracasos, por nuestras ilusiones pero sobre todo gracias por que estas a mi lado

A ti Omar que me ves por Sky y gracias a eso me ayudas de la única manera especial que solo tu puedes darme, por los años que estuviste en nuestras vidas GRACIAS.

A la UNAM:

Por brindarme una identidad, una ilusión, una profesión, una oportunidad pero lo más importante la directriz de mi vida por que gracias a ella puedo culminar uno de los sueños de mi vida; por darme libertad, carácter, decisión y convicción.

A mi Familia:

Por compartir mi ilusión y ser el impulso adicional a este sueño, mil Gracias.

A mis Amigos:

Por compartir conmigo la etapa más importante de mi vida que es la Universidad, por que compartimos logros y fracaso pero también grandes momentos; a mis Brothers que saben perfectamente que seguirán siempre a mi lado, por todos los momentos que determinaron nuestra trayectoria Universitaria pero lo más importante por estar siempre.

A los Profesores:

Que me guiaron en este camino y me ayudaron a darle identidad a mis pensamientos y convicción a mis actos. Gracias por compartir sus conocimientos.

Erika Montes Enríquez

ÍNDICE TEMÁTICO

Resumen

Introducción	1
Definición del Problema	2
Objetivos	3
Hipótesis	4
Capítulo 1: Planeación Estratégica de Recursos Humanos	5
1.1. Antecedentes	5
1.1.1 Antecedentes generales	5
1.1.2 Antecedentes de Capacitación	6
1.2 Administración de Recursos Humanos	10
1.3 Planeación Estratégica	11
1.3.1 Estrategia	11
1.3.2 Establecimiento de Objetivos	13
1.3.3 Importancia de la Planeación	15
1.3.4 Tipo de Planes	18
1.4 FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la organización	19
1.4.1 Análisis FODA	24

1.5	Planeación Estratégica de la Capacitación	31
1.5.1	Planeación de Recursos Humanos	31
1.5.2	Proceso general de la Planeación	33
1.5.3	Interrelación entre planeación estratégica y planeación estratégica de Recursos Humanos	34
1.5.4	La planeación de Recursos Humanos ligada a la estrategia	36
1.5.5	Vinculación de la Planeacion de Recursos Humanos con la estrategia de la empresa: medidas que podrían adoptarse.	37
1.5.6	Misión y elementos de la Planeación de Recursos Humanos	40
1.5.7	Proceso de la Planeación Estratégica de los Recursos Humanos	40
1.5.8	Fases de la Planeación de Recursos Humanos	41
1.5.9	Pasos del proceso de la Planificación de Recursos Humanos	44
1.5.10	Determinación de los Objetivos de la empresa	45
1.5.11	Desarrollo de los planes de acción	48
1.5.12	Proceso de planeacion estratégica	55
	Capitulo II Administración de la Capacitación	55
2.1	Importancia de la Administración de la Capacitación	55
2.2	Proceso de Administración de Capacitación	56
2.2.1	Planeación	58
2.2.2	Operación	64
2.2.3	Organización	66
2.2.4	Ejecución	67
2.2.5	Evaluación y seguimiento	68
2.3	Rol actual de Capacitación	69
2.4	Estrategias de la Capacitación	74
2.5	Competencias Laborales	79
2.6	La Capacitación del Personal como formadora de la Cultura Organizacional	93
2.7	Marco Legal de la Capacitación	104

Capítulo III Evaluación y medición de efectividad de Capacitación	110
3.1 Conceptualización de la Evaluación	110
3.1.1 Evaluación del desempeño	110
3.1.2 Ventajas de la evaluación del desempeño	112
3.1.3 Preparación de las Evaluaciones del Desempeño	113
3.2 Técnicas de Evaluación	116
3.2.1 Métodos de Evaluación basadas en el desempeño pasado	116
3.2.2 Métodos de evaluación basadas en el desempeño futuro	122
3.2.3 Implicaciones del Proceso de evaluación	123
3.2.4 Retroalimentación sobre la Administración de Recursos Humanos y la función del personal	125
3.3 Costo, beneficio y efectividad	126
3.3.1 Efectividad y evaluación de un modelo de Comportamiento y su relación con la Norma ISO 9001	128
Capítulo IV Caso Práctico “EL VITRAL”	144
4.1 Historia de la empresa	144
4.2 Misión, Visión, Valores	145
4.3 Panorama General de la empresa	146
4.4 Áreas generales de la empresa	148
4.5 Funciones principales de Recursos Humanos	149
4.6 Procedimiento de Capacitación	151
4.7 Procedimiento de evaluación de efectividad	152
4.8 Planeación Estratégica de Recursos Humanos 2006	153
4.9 ¿Cómo lograr que una debilidad se convierta en un fuerza?	164
4.10 Mejora en la técnica E- learning, como estrategia para optimizar los costos y efectividad de la capacitación	167
Conclusiones	169
Bibliografía	171

RESUMEN

El presente trabajo de investigación mixta muestra un estudio teórico-práctico, con el fin de resaltar el análisis de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos de las organizaciones, a través del desarrollo de planes y programas más reales que le permitan a las entidades ser eficientes y competitivas.

La Planeación Estratégica representa una forma de Administración que permitirá a las empresas realizar técnicas de gran ayuda para detectar sus áreas de Oportunidad, sus Amenazas, Fuerzas y Debilidades (FODA) por medio de una estrategia en mejora de la organización.

En el caso práctico se muestra el análisis del área de Capacitación de la empresa “EL VITRAL S.A. DE C.V.”, con el fin de mostrar de manera real la aplicación de una Planeación Estratégica con el análisis de una matriz FODA que nos permitió detectar Debilidades en el área estudiada y así desarrollar una estrategia.

INTRODUCCIÓN

En las siguientes paguinas podremos encontrar uno de los temas de mayor importancia en la actualidad la “Planeación Estratégica de Recursos Humanos”

Consideramos, el desarrollo de la tecnología y los procesos implica un cambio radical en la manera en que se cumple la función de los Recursos Humanos, el problema central radica en el tener que adecuar en la marcha las decisiones que toma en un entorno que desconoce. En el mundo cambiante de nuestros días casi nada permanece estático, por lo que la competencia entre las organizaciones se hace cada vez más intensa, es importante no perder de vista que una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas si no tienen la actitud, los conocimientos y el interés para este cambio por lo que al mismo tiempo que se planea el manejo de los recursos materiales y los técnicos sea necesario hacerlo con los Recursos Humanos.

En nuestro afán de analizar si las organizaciones cuentan con procedimientos, sistemas, programas que permitan que el personal se encuentre preparado por un cambio constante que el medio ambiente exige, hemos decidido enfocarnos en la presente investigación en evaluar una área que es una parte fundamental e indispensable de los Recursos Humanos: capacitación.

Para poder realizar este análisis tomaremos como base la Planeación Estratégica de Recursos Humanos en donde a través de un análisis de la matriz FODA de la empresa el VITRAL S.A. DE C.V. plantearemos una estrategia que a juicio personal lograra que los programas de capacitación cuenten con un enfoque más real para beneficio de la organización.

Encontraras temas básicos que te permitan entender de una mejor manera como Administrar la capacitación, así como la evaluación y medición de la misma esto te dará un panorama más amplio para hacer un diagnostico de los recursos con los que cuenta la organización logrando su mayor aprovechamiento.

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Hoy en día el problema de algunas empresas radica en la siguiente interrogativa **¿Se puede lograr mayor eficiencia en los planes y programas de capacitación de una organización, mediante la utilización de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos?**

Debemos recordar que evaluar la efectividad de Capacitación es una tarea ardua, lograr que los planes y programas sean eficientes requieren de formas de Administración que permitan optimizar nuestros recursos, y reducir nuestros costos.

Pretender que una compañía cambie la idea de gasto por inversión es una tarea complicada, es por ello que nos encontramos con la necesidad de buscar técnicas que nos ayuden a lograr mayor rendimiento en nuestros programas, la utilización de estas técnicas permiten que día a día se logre mayor rendimiento no sólo en el aprendizaje sino además en los resultados globales de la organización.

De este hecho nace la necesidad de investigar a la Planeación Estratégica de Recursos Humanos, ya que consideramos puede ayudarnos a establecer estrategias para el mejoramiento de nuestros planes.

Objetivo General:

- Conocer los fundamentos de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos para el análisis e implantación de estrategias.

Objetivos Específicos:

- Analizar las correlaciones del FODA identificadas en los grupos de estudio del personal, delimitando las prioridades de la capacitación, determinando los elementos de trabajo para que la Planeación Estratégica logren su efectividad.
- Estudiar los fundamentos de la Gestión de Recursos Humanos que nos permitan, evaluar la efectividad de los procesos de capacitación.

HIPÓTESIS

El diseño y establecimiento de una planeación estratégica de Recursos Humanos, permitirá que la organización logre coadyuvar una mayor eficiencia en los planes y programas de capacitación.

CAPITULO 1

Planeación Estratégica de Recursos Humanos

1.1 Antecedentes

Al hablar de los antecedentes de la planeación estrategia es importante retomar el concepto y la importancia de la administración.

1.1.1 Antecedentes Generales

Administración:

“es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. (Arias Galicia Fernando)

Administración de Recursos Humanos:

“Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.

Origen de la administración de recursos humanos

No podríamos hablar en forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar a la administración científica.

Los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y por tanto del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creo las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante dejando de lado la improvisación.

Ahora bien; hablaremos de los antecedentes de la planeación estratégica. Este no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se han venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. Ya en el siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar acciones futuras y alcanzar lo deseado.

Sus inicios se remontan cuando Aníbal planeaba conquistar Roma, se inicio con la misión de su Reino luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparo y combino con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa. Igor Ansoff (1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulso y capacidades estratégicas. Taylor manifestaba que el papel esencial del “management” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el que y cuando ejecutar las tareas que el trabajador hacía.¹

1.1.2. Antecedentes de capacitación

- Los talleres

En la antigüedad (año 2100 AC.), la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación.

De esta forma se iba entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad.

¹ www.monografias.com. Evoli, Jeftee “ La gerencia Estratégica”

Consecuentemente, el llegar a ser un maestro reconocido se tornó muy difícil.

- Gremios

Los gremios constituyen la primera forma del concepto de empresa y dan origen también a las agrupaciones de trabajadores, fueron creados para proteger sus interés y en la actualidad los conocemos como sindicatos, dentro de ellos surgieron reglamentaciones como la limitación en el número de aprendices, la cantidad y calidad de trabajo que se debía realizar de acuerdo con el sistema básico de remuneración.

Los gremios estaban formados por grupos de personas unidas por intereses comunes y en ellos destacan la ayuda mutua. Para que se pudiera formar un gremio, era necesaria la participación de tres elementos:

Maestro, quien transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.

Aprendices, quienes recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico.

Oficiales, quienes ya habían recibido entrenamiento, aun cuando no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficacia requerida.

Más tarde, conforme los mercados fueron expandiéndose, se requirió más maquinaria y materiales, lo que a su vez demandó mayor inversión por parte de los maestros.

La necesidad de los trabajadores de instalar sus propios talleres dio como resultado la creación de gremios de trabajadores especializados. Este fenómeno fue propiciado también por los maestros quienes al ver que se establecían unos talleres hicieron los suyos más exclusivos y demandaron además mayor habilidad en la mano de obra que contrataban.

En el contexto socioeconómico previo a la revolución industrial, la capacitación constituyó más que un hecho educativo una fórmula para controlar los secretos de los diferentes oficios con el propósito básico de proteger intereses económicos y de estatus social de artesanos y comerciantes.

Como resultados surgieron los gremios a los que hemos hecho referencia y las asociaciones cuyas metas fueron proteger a quienes ejercían algún oficio o especialidad.

Con la revolución industrial, la capacitación se transformó con la incorporación de objetivos y métodos; por ejemplo, después de la aparición de los telares en Inglaterra, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad; es decir, tenían a su cargo una parte del proceso de fabricación y lo realizaban; lo único que hacían era entrenarlas en una tarea de proceso y no en todas las actividades. Esto es lo que provocó la revolución industrial junto con los problemas de índole obrero-patronal y la explotación de los trabajadores.

Este cambio en los objetivos y métodos en la capacitación se debió a que la industrialización propició una gran demanda de mano de obra capacitada para realizar las tareas que el manejo de las nuevas máquinas exigía.

Durante la primera guerra mundial se utilizó la primera prueba de inteligencia (army beta) como estratégica para incrementar la eficiencia de los grupos. En Estados Unidos de América se desarrolló una nueva fórmula la que modificó sustancialmente la eficiencia y el costo de la capacitación lo que se conoce como el método de cuatro pasos: explicar, demostrar, ejecutar y verificar (Fig. 1).

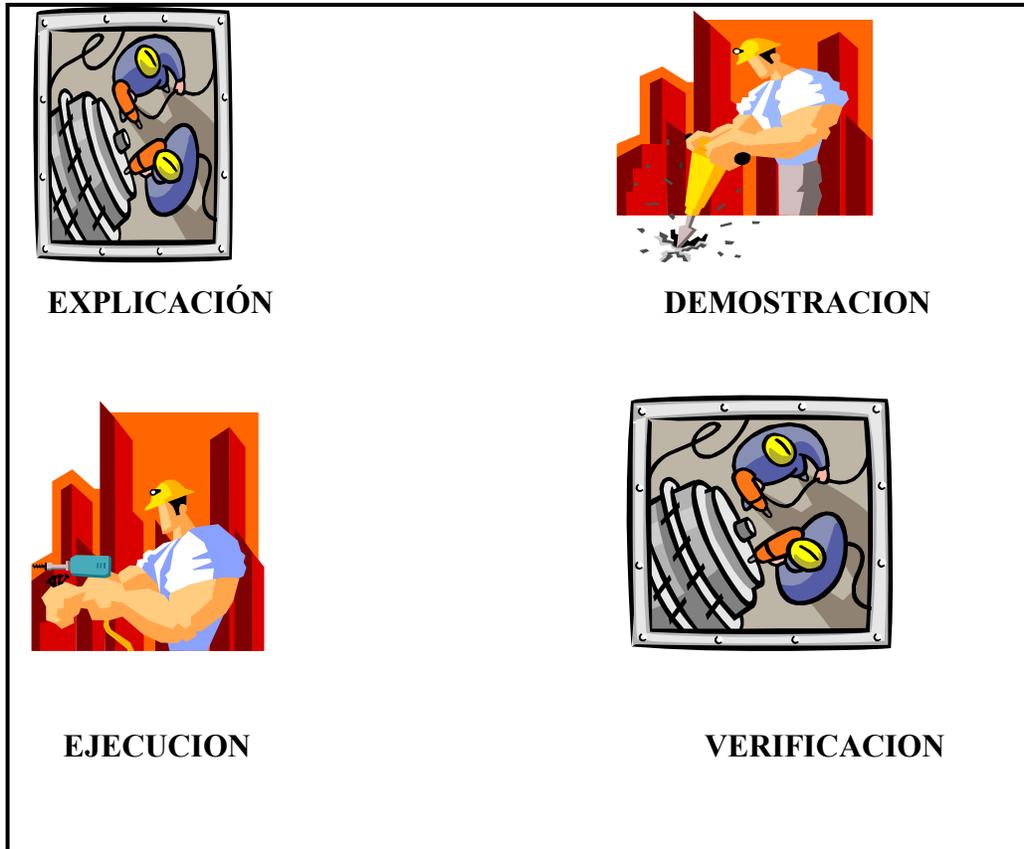


FIG. 1 METODO DE LOS CUATRO PASOS

En estos pasos se expresan claramente los principios fundamentales del aprendizaje en los adultos.

Debemos considerar que el adulto aprende si se toman en cuenta los factores siguientes:

- Motivación: los adultos aprenderán aquello que les servirá para resolver problemas inmediatos.
- Ejercitación: para lograr el aprendizaje se requiere la participación activa del sujeto.
- Estímulos apropiados: la presentación de tallada de la actividad por aprender, acompañada de breves explicaciones al respecto, permite un aprendizaje eficiente.

- Reforzamiento: La corrección inmediata o la confirmación de haber lograda la conducta adecuada, propicia que el aprendizaje se consolide.²

1.2. Administración de Recursos Humanos

La función de recursos humanos todavía es un cambio radical para muchas personas es casi como comenzar de nuevo, no sólo exige una nueva forma de hacer el trabajo, sino también una forma de pensar él.

Los Recursos Humanos son considerados un sistema.

Por sistema entenderemos: una serie de partes o piezas unidas de un modo ordenado para formar un todo complejo. Cada sistema está compuesto de subsistemas.

Jhon Donne lo señalo hace más de 350 años cuando dijo: “ningún hombre es una isla, completamente de sí misma; todo hombre es una parte del continente, una parte del océano”. (Jhon Donne, Devotions XVIII).

El departamento de RH es inherentemente un sistema que añade valor.

Sus subsistemas principales son rotación de personal, planificación, relaciones con los empleados y obreros, remuneraciones y prestaciones, sistemas de información (SIRH), formación y desarrollo.

² A. Granados Jaime. (1999) Capacitación y desarrollo del Personal, México D.F. Editorial Trillas.

Visión del departamento de RH:

1. La misión de Recursos Humanos es mejorar la productividad y eficacia de la organización desde el lado de las personas.
2. Recursos Humanos exige en una organización porque añade valor tangible al prestar servicios necesarios a un costo competitivo.
3. Recursos humanos debe impulsar la gestión* de la organización en lo referente a los asuntos que conciernen a los empleados.
4. Recursos Humanos es una función profesional, cuyo personal son empleados dedicados al desarrollo de la plantilla de maneras que sean satisfactorias para el individuo y beneficiosos de la organización.

* Gestión de RH: son el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas en una organización para realizar sus objetivos.
(www.gestiopolis.com, Gestión de Recursos Humanos por Maria Escat Cortes)

1.3 Planeación Estratégica

1.3.1 Estrategia

Definiremos en primer lugar que es una estrategia: es el plan de acción que tiene la administración para proporcionar a la compañía en el área de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr que un negocio sea rentable.

Los administradores idean las estrategias de la compañía debido a las dos necesidades apremiantes de la organización:

- La necesidad de modelar en forma preactiva como se llevaran a cabo los negocios de la compañía. El hecho de permitir pasivamente que la estrategia vaya a la deriva, como el producto secundario de enfoques de negocios progresivos, de propuestas ocasionales para el mejoramiento y los ajustes periódicos para el desarrollo de los acontecimientos, es un boleto seguro para acciones estratégicas inconsistentes, la mediocridad competitiva y resultados de negocios deficientes. Por ello es responsabilidad de la administración ejercer un liderazgo emprendedor y comprometer a la empresa para que lleve a cabo sus negocios en una forma astuta y calculada para producir un buen desempeño.

Una estrategia proporciona un mapa de rutas conforme al cual debe operar una prescripción para hacer negocios, un plan de acción para crear la lealtad del cliente y ganar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales.

- La necesidad es modelar las decisiones y acciones independientes iniciadas por los departamentos, los administradores y los empleados en toda la compañía en un plan de acción coordinado.

“Cuando falta una estrategia los administradores no cuentan con un marco de referencia para entretelar las iniciativas diferentes para la acción en un todo coherente, ni con un plan para unir las operaciones entre los departamentos en su esfuerzo coordinado, en un plan para las operaciones uniendo los departamentos en un esfuerzo de equipo”

CINCO TAREAS DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA

1. Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y hacia donde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en que clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado.

2. Determinar los objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos de desempeño que deberá lograr la compañía.
3. Crear una estrategia; con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

El concepto de la misión actual se debe complementar con un concepto de la estructura del negocio, la línea de clientes y la base de clientes futuros. Mientras más rápido este cambiando el medio ambiente de negocios de una compañía, mayor será avance por inercia con el statu quo mismo que se traduce en una invitación al desastre, y mayor será el imperativo administrativo para considerar la futura trayectoria estratégica de la empresa en vista de las condiciones cambiantes y las nacientes oportunidades de mercado.

Una visión estratégica es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar.

1.3.2. Establecimiento de objetivos

El establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, algo por medio de lo cuál se pueda evaluar el progreso de la organización.

El establecimiento de objetivos es algo que deben contemplar todos los administradores. Cada unidad en una compañía necesita objetivos de desempeño concretos y medibles, que contribuyan de manera significativa al logro de los objetivos de la compañía. Cuando los objetivos generales de la compañía se expresan en objetivos específicos por cada unidad

organizacional y se responsabiliza de su logro a los administradores del nivel inferior, se crea en toda la empresa un ambiente orientado a resultados.³

Planeación:

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas" (**J. A. Fernández Arenas.**)

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización ”.

(A. Reyes Ponce)

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos"

(Ernest Dale)

“Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados"

(George R. Ferry)

"La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos" (**L. J. Kazmier**)

"Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" (**Burt K. Scanlan**).

³ Strickland Thompson. (2001). Administración Estratégica conceptos y casos. Mc Graw Hill. 2da Edición. Mexico. D.F.

"Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos" (**Joseph L. Massie**).

"Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cual de ellas es la mejor" (**Robert N. Anthony**).

Elementos del concepto

* Objetivo.

El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.

* Cursos alternos de acción.

Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.

* Elección.

La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.

- Futuro.

La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

1.3.3. Importancia de la planeación

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

Razones por las cuales es importante la planeación:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.

- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión

Principios de la Planeación

Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa. Siendo los siguientes:

*** Factibilidad.**

Lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

*** Objetividad y cuantificación.**

Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticas etc.

La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)

*** Flexibilidad.**

Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

*** Unidad.**

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.

*** Del cambio de estrategias.**

Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

“Los Planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos. ”

1.3.4. Tipos de planes

** Estratégicos.*

Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (táctico y operativos), son diseñados por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

*** Tácticos o funcionales.**

Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.

*** Operativos.**

Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.⁴

⁴ www.google.com.mx . “Conceptos básicos de planeación Estratégica”

1.4 FODA (Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) de la organización

Definición de Oportunidad:

Es aquella situación o circunstancia generada en los ámbitos del mercado, la competencia, el entorno sectorial, el entorno macroeconómico y entorno de la economía internacional, que favorece significativamente el desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazos. Algunas oportunidades se presentan de manera inesperada; sin embargo, el estudio y análisis de las diferentes dimensiones del entorno, nos permite intuir sus tendencias e identificar los aspectos clave de su comportamiento futuro.

Definición de Amenaza:

Es aquella situación o circunstancia generada en las diferentes dimensiones del entorno, que afecta negativamente el desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazo. Las fortalezas de la competencia, los cambios inesperados en las necesidades de consumo de la clientela, las crisis sectoriales, la recesión económica y el proteccionismo implantado por algunos países, son ejemplos de amenazas.

BENEFICIOS DE LAS OPORTUNIDADES Y LAS AMENAZAS

Con el estudio y análisis del entorno empresarial podemos comprender el escenario en el que se aplicarán las decisiones tomadas dentro de la organización. Al tener una mayor certidumbre de los procesos de cambios externos y su injerencia en el desarrollo de la organización, será posible orientarla y dirigirla mejor hacia un crecimiento inteligente y sostenido.

En este orden de ideas, la detección de oportunidades y amenazas facilita la adaptación de nuestros procesos de trabajo para el desarrollo de nuevos productos y la cobertura de nuevas mercados.

En síntesis, nos permite desarrollar una sólida capacidad de respuesta ante las cambiantes y turbulentas condiciones del entorno.

Contar con la clara identificación de oportunidades y amenazas es de utilidad para la alta dirección porque le da la opción de normar su criterio y afinar la elección de las mejores alternativas y estrategias que impulsan a la organización hacia una mayor participación en el mercado.

IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Es una tarea que involucra a diferentes miembros de la organización, por un lado, los accionistas y la alta dirección manejan información estratégica de gran utilidad, por ejemplo, estudios del mercado, análisis del sector productivo e investigaciones sobre la economía mexicana. Por otro lado los encargados de las áreas de comercialización y ventas.

Hemos identificado ya las oportunidades y amenazas que se generan en las diferentes dimensiones del entorno; toca el turno de reflexionar acerca de nuestras fortalezas y debilidades, es decir, aquellos aspectos internos de la organización que inciden en su desarrollo presente y futuro.

Definición de la Fortaleza:

Es aquel elemento organizacional que genera una ventaja competitiva. Esto es, al competir en el mercado, es indispensable cultivar y desarrollar una serie de elementos organizacionales internos para que los productos o servicios que ofrecemos sean altamente demandados y diferenciados en relación con los de la competencia.

Definición de Debilidad:

Es aquel elemento organizacional que impide elevar significativamente la capacidad competitiva de la organización. La competencia, al identificar estas debilidades, puede aprovecharlas como una señal de oportunidades.

IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

La detección de fortalezas y debilidades debe ser realizada por cada una de las áreas que integran a las organizaciones. El objetivo es realizar un diagnóstico sencillo y claro de la situación actual de la empresa; este análisis de fortalezas y debilidades debe realizarse con cierta periodicidad. Es muy útil hacer participar activamente en este proceso al mayor número de personas posible, es especial, a aquellas que tiene amplia experiencia y sólido conocimientos del negocio en sus diferentes aristas. Conviene contar con la mayor información estratégica posible para evaluar de manera cuantitativa las fortalezas y debilidades.

A continuación se analizarán algunos ejemplos sobre FODA dentro de la Organización.

LA ORGANIZACIÓN

- Estructura organizacional: Algunas empresas tienen estructuras organizacionales rígidas, verticales, que no son flexibles para desarrollar algún nuevo proceso de trabajo de manera eficiente; esto es una debilidad. Otras tienen estructuras horizontales, sencillas, fáciles de operar, lo que les da la sensación de estar directamente relacionadas con sus clientes: esto es una señal de fortaleza.
- Funciones: Un manual perfectamente claro y difundido, con funciones precisas para cada puesto, es una señal de fortaleza. No tenerlo, o tenerlo des actualizado, es una señal de debilidad.
- Perfiles de puestos: los perfiles de puestos bien definidos son una señal de fortaleza. Lo contrario, una señal de debilidad.

- **Comunicación Interna:** En una empresa hay diferentes procesos de comunicación interna, desde los formales (a través de memorandums u oficios internos) hasta los informales (aquellos que se realizan de manera verbal). Los sistemas de comunicación formales, dirigidos a cada uno de los diferentes tramos de la estructura organizacional, que mantienen a las personas permanentemente informadas sobre lo que pasa en la empresa, puede catalogarse como una señal de fortaleza. Si no existe este sistema de comunicación y las personas no están perfectamente informadas de lo que pasa en la organización, es señal de debilidad.
- **Comunicación Externa:** Es la que relaciona a la empresa con los grupos de interés externos: clientes, proveedores, familiares de los colaboradores, comunidad etc.
- **Flujos de Actividad:** Si la estructura organizacional permite que los flujos de actividad internos sean rápidos, sencillos y directos, y hacen ver a cada uno de los colaboradores de la organización como un eslabón será considerado como una fortaleza. Pero si los flujos de actividad son lentos y burocráticos y hacen que nuestra estructura organizacional tenga una baja capacidad de respuesta, esto será señal de debilidad.

RECURSOS HUMANOS

- **Conocimientos, habilidades y actitudes:** Hay personas que tienen un amplio conocimiento sobre su materia y han desarrollado habilidades, como las de liderazgo, toma de decisiones e integración de equipos de trabajo, pero no necesariamente muestran una actitud preactiva hacia la organización.
- **Sueldos y Salarios:** es de primordial importancia revisarlos; en conjunto con el área de recursos humanos, realizando un estudio entre empresas del mismo giro, para identificar sus estructuras salariales. El estar por arriba de la medida del mercado, es señal de fortaleza. Lo contrario es debilidad.

- Prestaciones y compensaciones: ciertas organizaciones ofrecen a sus colaboradores prestaciones y compensaciones por arriba de la ley, estar por arriba del nivel del mercado, en términos de prestaciones y compensaciones, será una fortaleza de lo contrario será una debilidad.
- Incentivos y estímulos: hay que aclarar que un incentivo tiene un carácter económico, en tanto que un estímulo puede ser la entrega de un diploma o un reconocimiento. Los incentivos y estímulos ofrecidos por su organización, si no son dados en otras empresas constituyen una fortaleza.
- Clima laboral y motivación: cuán motivado esté el personal para desarrollar sus tareas diariamente, determinará, en esa misma proporción el impacto en el que mejorarán los índices de productividad y eficiencia. Son diversos los aspectos que generan un clima motivacional para los colaboradores, todo esto genera un clima laboral positivo y promueve la integración del personal. Un clima laboral favorable para desarrollar la creatividad es una fortaleza; el caso contrario tendría que considerarse una debilidad.
- Capacitación y adiestramiento: Juega un papel fundamental en el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. Por ejemplo, que asistan por lo menos a dos o tres eventos de capacitación al año da señal de fortaleza (si las empresas de la competencia tienen un menor número de eventos al año por persona). Si esta capacitación no se basa en un programa, y no se orienta a resolver problemas y a alcanzar los objetivos de la organización, se consideraría una señal de debilidad.

1.4.1 ANÁLISIS DE FODA

- Análisis del Ambiente Externo

La exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas externas que influyen en la organización. En teoría, la planeación de recursos humanos exige integrar el entorno a todas las funciones de la administración de recursos humanos.

Las amenazas y oportunidades externas son dos términos clave para el estudio de planeación estratégica. Estos términos se refieren a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a organización en el futuro.

Las amenazas y oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera, de ahí el término “externas”. Un postulado básico de la planeación estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evitar disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las organizaciones pueden escoger cualquier número de factores ambientales para explorar, como las siguientes:

- Factores económicos, incluyendo las condiciones generales y regionales, así como las tendencias competitivas.
- Cambios tecnológicos, incluyendo robótica y automatización de la oficina.
- Aspectos políticos y legislativos, incluyendo leyes y disposiciones administrativas.
- Aspectos sociales, incluyendo el cuidado de los niños y las prioridades a la educación.

Análisis del Ambiente Interno

Se realizan auditorias que comprenden discusiones entre gerentes de alto nivel sobre como se difunde la cultura organizacional a los empleados y como influir en ella o mejorarla por medio de una encuesta.

La encuesta puede incluir preguntas tales como:

1. ¿Cómo emplean los empleados su tiempo?
2. ¿Cómo interactúan entre ellos?
3. ¿Tienen autoridad?
4. ¿Cuál es el estilo predominante de liderazgo de los gerentes?
5. ¿Cómo escala el personal dentro de la organización?

Las fuerzas y debilidades internas son las actividades que pueden controlar organizaciones y que desempeña muy bien o muy mal. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio y una actividad vital de la planeación estratégica

Las fuerzas y las debilidades establecen en comparación con la competencia, la superioridad o las deficiencias “relativas” también pueden determinar algunas fuerzas y debilidades. Los factores internos se pueden determinar en varias maneras, entre ellas el cálculo por razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con períodos anteriores, la medición del desempeño y realización de actividades.

- CAUSAS DE LA DEMANDA

A pesar que la demanda de R.H. se ve influida por muchos retos generalmente presenta procesos de cambio en el entorno, en la organización y en la fuerza de trabajo. Estos factores aparecen en los planes a corto y largo plazo.

Causas que afectan la Demanda Futura de Personal:

CAUSAS EXTERNAS	CAUSAS INTERNAS	FUERZA DE TRABAJO
Factores económicos	Planes estratégicos	Jubilaciones
Elementos sociales, políticos y legales.	Presupuestos	Renuncias
Cambios tecnológicos	Ventas y pronósticos de producción	Despidos
Competencia	Nuevas operaciones, líneas y productos	Muerte
Capital Humano	Reorganización y diseño de puestos.	Licencias

- **DESAFÍOS EXTERNOS**

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo. El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías, por tamaños e incluso por regiones. Cada uno de estos segmentos tienen sus características propias.

Es muy difícil predecir los acontecimientos que se producirán en el entorno organizacional en un corto plazo y más aún en el largo plazo. Como factores externos que se pueden considerar también las tendencias de mercado laboral del mundo.

I. Económicos, sociales, Políticos y Legales

Los desafíos de carácter económico, social, político y legal son la forma más sencilla de predicción, pero muy pocas veces se hacen perfectamente claras sus influencias.

II. Avances y Cambios Tecnológicos

Los cambios tecnológicos son de difícil predicción y evaluación, muchas veces planeación de los recursos humanos se modifica debido a la inducción de nuevas tecnologías, en algunos

casos esto se puede significar la eliminación de varios puestos de trabajo, o bien, implicar la creación de nuevos puestos.

III. Competencia

Constituye otro de los retos externos que afecta la demanda de recursos humanos en una organización. La competencia entre empresas dentro de una misma área de mercado, puede originar que la tasa de crecimiento del personal exceda bastante a la tasa de crecimiento negativo del personal.

IV. Gran Reducción del Empleo Industrial

- * Mayor producción industrial con menos personas
- * Oferta del empleo en expansión en el sector de servicios
- * Migración del empleo industrial hacia el empleo terciario

V. Satisfacción General del Empleo

- * El trabajo industrial es cada vez más intelectual y menos muscular
- * Advenimiento de la tecnología informática a la industria
- * Mayor automatización de los procesos industriales.

VI. El conocimiento como Recursos más Importante

- * El capital financiero es importante, pero es mucho más importante el conocimiento de como invertirlo y hacerlo rentable
- * El conocimiento es novedad, innovación, creatividad y la piedra angular del cambio.

VII. Tendencia Creciente a la Globalización

- * Globalización de la economía y creación de la aldea global
- * Globalización del mercado laboral: cada vez más mundial y cada vez menos región local.

Para cerciorarse de qué depende las actuales circunstancias específicas en un grupo o mercado laboral determinado, el encargado de reclutamiento debe tener en cuenta:

- Indicadores económicos, tales como: Tasa de desempleo en el área, condiciones del sector al cual pertenece la empresa, abundancia o escasez en la oferta de personal, legislación laboral vigente.
- Actividades de reclutamiento de otras empresas: para conocer las estrategias básicas que emplea la competencia.
- Ventas actuales de la compañía y del sector. Metas fijadas y proyectos de expansión.
- DECISIONES DE LA ORGANIZACIÓN CON F.O.D.A.

Las principales decisiones de dirección indican en la demanda de recursos humanos el plan estratégico de la organización, es la decisión más significativa, por medio de este plan se fijan los objetivos a largo plazo de la empresa como la obtención de tasas de crecimiento, el desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios.

A. Estrategias de la Empresa

Para alcanzar los objetivos a largo plazo determinados en el plan estratégico de empresa, los especialistas de recursos humanos desarrollan planes que coinciden con plan estratégico organizacional. A corto plazo estos planes se hacen operativos en forma de presupuestos.

B. Pronostico de Ventas y producción

Son menos exactos que los presupuestos, pero pueden proporcionar informes más rápidos sobre cambios a corto plazo en la demanda de R.H.

C. Nuevos Proyectos

Se reflejan en la demanda cambiante de recursos humanos, cuando en una empresa se generan internamente nuevas operaciones, el tiempo necesario para poner en marcha todo el proyecto puede ser suficiente para que se desarrollen planes a corto y largo plazo. Una

reorganización así puede alterar radicalmente las necesidades de recursos humanos, el nuevo diseño de puestos hacen que se varíen las calificaciones que son necesarios para los nuevos empleados.

D. Procesos, Productos y Líneas de Producción

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada de productos o del servicio. La relación entre dos -variables número de personas, demanda del producto servicio- está influida por variaciones en la productividad, tecnología, disponibilidad de recursos financieros internos o externos y disponibilidad de personal en la organización.

E. Políticas de la Empresa

En ocasiones estas pueden ser limitantes considerables en las actividades de reclutamiento, las políticas de las compañías que afectan el proceso generalmente son:

— **POLÍTICAS DE PROMOCIÓN INTERNA:** fijan opción preferencial a los empleados actuales para llegar a determinados cargos, con lo cual las empresas mantienen un inventario actualizado de conocimientos y habilidades permitiendo un buen clima laboral.

— **POLÍTICAS DE COMPENSACIÓN:** Las políticas salariales son en ocasiones determinantes para efectuar una efectiva actividad de reclutamiento, ya que permite acceder al mercado laboral de una forma atractiva.

— **POLÍTICAS REFERENTES A LOS SISTEMAS DE CONTRATACIÓN:** Las empresas definen contratos a término fijo, indefinido, por obra ejecutada, etc.

– **POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN INTERNACIONAL:** Corresponde a determinaciones propias de las legislaciones de cada país, referentes a vinculación de personal extranjero.

– **PRONÓSTICO DE VENTAS Y METAS DE LA COMPAÑÍA:** Las políticas de reclutamiento deben reflejar las variaciones entre las ventas reales y las previstas por la compañía.

– **PRESUPUESTOS, RELACIONADOS CON LOS COSTOS DE RECLUTAMIENTO Y VINCULACIÓN:** El costo de identificar y atraer candidatos pueden en ocasiones ser considerables para la organización.

– **REQUERIMIENTOS DEL CARGO:** Que es lo que realmente requiere cada cargo?, ¿Qué expectativas pueden tener los futuros candidatos?

– **AMBIENTE LABORAL O CLIMA ORGANIZACIONAL:** También cuenta la imagen que vende la empresa como una entidad donde es agradable trabajar, con incentivos y ventajas que le diferencien en el mercado laboral. Importantes son los programas de capacitación, servicios generales al personal.

1.5 Planeación estratégica de capacitación

1.5.1 Planeación de Recursos Humanos

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La Planificación de Recursos Humanos (PRH), también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite “situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado”

Por otra parte, también podemos definir a la PRH como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que se buscan o se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un período dado.

OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Optimizar el factor humano de la empresa
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo a las necesidades futuras de la empresa.
- motivar al factor humano de la empresa
- Mejorar el clima laboral
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender

actividades e influir en ellas (en lugar de solo responder) y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.

Desde siempre, el mayor beneficio de la planeación estratégica han constituido en que sirve para que las organizaciones tenga mejores estrategias, gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda que se trata de un beneficio importante de la planeación estratégica. Pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante de la planeación estratégica está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten.

Así pues, la manera de ejecutar la planeación estratégica adquiere enorme importancia. Una de las metas centrales del proceso es lograr que todos los gerentes lo comprendan y se comprometan por él. La comprensión podría ser el beneficio más importante de la planeación estratégica, seguido por el compromiso. Cuando los gerentes y los empleados comprenden que hace la organización y porque, se sienten parte de la empresa. La planeación estratégica es el proceso que brinda la oportunidad de facultar, es decir, ceder al personal el poder de decidir. Es cada vez mayor la cantidad de organizaciones que descentralizan el proceso de la planeación estratégica y que reconocen que la planificación debe incluir gerentes y empleados de los niveles más bajos.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto los empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. Cada vez son más las corporaciones y las instituciones que usan la planeación estratégica para tomar decisiones eficaces. Más del 75% de las compañías utiliza técnicas de la planeación estratégica, en comparación con menos del 25% en 1998, sin embargo, la planeación estratégica no garantiza el éxito, pues puede ser disfuncional si se realiza sin orden congruente.

1.5.2. Proceso General de Planeación Estratégica

EL MODELO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es más fácil estudiar y aplicar el proceso de la planeación estratégica cuando se usa un modelo. Todos los modelos representan algún tipo de proceso.

El modelo no garantiza éxito, pero representa un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y en estrategias. El modelo muestra las relaciones que existen entre los principales elementos del proceso de la planeación estratégica.

En el caso de la planeación estratégica, el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, por que la situación y la condición presente en una empresa pueden excluir ciertas estrategias e, incluso, pueden dictar un curso concreto de acción. Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estrategias, aun cuando la preparación, redacción y transmisión de estos elementos no hayan sido diseñadas de manera consciente. La respuesta a la interrogante de ¿hacia donde va la organización? , se puede determinar en gran medida por la trayectoria que ha seguido previamente la organización.

El proceso de la planeación estratégica es dinámico y continuo, el cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los componentes.

En la práctica, el proceso de la planeación estratégica no se divide con tanta nitidez ni se ejecuta con tanta claridad como sugiere el modelo de la planeación estratégica. Los estrategias no recorren el proceso en bloque. Muchas organizaciones sostienen juntas semestrales formales para revisar y actualizar la misión de la empresa, sus oportunidades, amenazas, fuerzas, debilidades, estrategias, objetivos, políticas y resultados.

El tamaño de la organización es un factor clave, las empresas pequeñas son menos formales al desempeñar tareas de la planeación estratégica. Otras variables que afectan el

grado de formalidad son el estilo de los gerentes, la complejidad del entorno, la complejidad de los procesos de producción, la índole de los problemas y el propósito del sistema de planificación.

1.5.3 Interrelación entre Planeación Estratégica y Planeación Estratégica de Recursos Humanos

En la planeación estratégica clásica se ha dejado de lado el Recurso Humano, por que muchas veces se apoya en axiomas falsos, como considerar que este recurso es una coacción y no una herramienta competitiva. Esto origina altos costos de mano de obra, reemplazos insuficientes, escasez de mano de obra, etc. que hacen que los Recursos Humanos sean considerados un factor importante y difícil de solucionar. Por todo esto, surge la necesidad de crear mecanismos que permitan la integración de los Recursos Humanos al sistema de planeación estratégica. En este modelo se deben de integrar el análisis, que impliquen dimensiones económicas y sociales poniendo en marcha la estrategia de evolución, debido a que la función de un plan estratégico es lograr un equilibrio entre estos dos elementos.

La planeación estratégica de la empresa trata de identificar varios factores críticos para lograr el éxito de la organización, a la vez que trata de encontrar el modo de que ésta se localice en mejor posición y esté en mejores condiciones para competir en el mercado. Para el proceso de planificación se ofrece:

- Una formulación clara de la misión de la organización
- Un compromiso del personal con esta misión
- Una declaración expresa de la hipótesis de partida.
- Un plan de acción ajustado a los recursos disponibles, incluida la dotación de personal capacitado y formado.

La planeación de recursos humanos contribuye significativamente al proceso de dirección estratégica pues aporta los medios para alcanzar los resultados esperados del proceso

de planificación. Las demandas y necesidades de recursos humanos derivan de la planeación estratégica y operativa, y luego son comparadas con las necesidades existentes. Para elaborar programas de reclutamiento, capacitación y reasignación.

La planificación de Recursos Humanos considera la aplicación del proceso básico de planificación a las necesidades de recursos humanos de una organización. Todo plan de recursos humanos para que sea eficaz debe basarse en los planes operativos a largo plazo de la organización su éxito dependerá del grado en el que el departamento de recursos humanos integre la planificación efectiva de personal en el proceso de planificación global de la empresa.

Para integrar los Recursos Humanos a la planeación estratégica se puede:

1. Suministrar un FODA de Recursos Humanos: Los cambios constantes modifican el estado de la organización, y es necesario que los planificadores conozcan su ambiente social, demográfico y sindical, ya que influyen directamente en el ambiente interno como la organización del trabajo y de los empleados.
2. Asegurar que los asuntos de Recursos Humanos se estudien en cada una de las cuatro etapas del proceso de decisión: objetivos, tácticas, evaluación y elección.
3. Alinear las prácticas de la gerencia de los Recursos Humanos en función de la táctica ya hacerlas coherentes.

A medida que las organizaciones planean su futuro, los gerentes de recursos humanos se preocupan en mezclar la planeación de recursos humanos con la planeación estratégica de negocios.

Una planeación exitosa de recursos humanos ayuda a elevar la capacidad organizacional; es la capacidad de la organización para actuar y cambiar, en busca de una ventaja competitiva sostenida.

La planeación de recursos humanos y la planeación estratégica se tornan eficaces cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente. En esta relación, el equipo de dirección reconoce que las decisiones de planeación estratégica afectan aspectos de recursos humanos y a su vez éstos los afectan.

El error más frecuente de los planificadores de recursos humanos consiste, en principalmente centrarse en las necesidades a corto plazo y no coordinar sus planes con los de la organización a largo plazo. Este error es una consecuencia natural de la falta de integración entre planificación estratégica y la planificación de recursos humanos. La falta de integración para que la planificación de recursos humanos tome medidas para resolver problemas a corto plazo.

1.5.4 La Planeación de Recursos Humanos ligada a la Estrategia

Todos los directivos de una organización, en especial los de línea deben considerar planificación estratégica como una de las responsabilidades más importantes. En la actualidad esto no ocurre así, puesto que la mayoría de los directivos consideran a la planeación de Recursos Humanos como algo que queda por hacer una vez que se ha hecho todo lo de incluso considerar que es una obligación sólo del departamento de recursos humano, por que la misión de este consiste en ayudar a los directores de producción a elaborar sus planes respectivos y a integrarlos en un plan general. Son estos directivos, los que deben aportar datos básicos para elaborar este plan. Se requiere un esfuerzo conjunto con el departamento de recursos humanos. En general, éste aporta una estructura, así como impulso y ayuda aquellos deben intervenir activamente.

La planeación de Recursos Humanos ligada a la estrategia es uno de los mejores modos de estimular la cooperación entre los directores de recursos humanos y los directivos, esto se basa en una estrecha cooperación entre ambos:

- Los directores de recursos humanos ofrecen a los directores de línea asesorar sobre las consecuencias que tienen para la gestión del personal, los objetivos y estrategias de la empresa.
- Los directores de línea deben tomar en cuenta las consecuencias que tienen en la empresa los objetivos y estrategias de recursos humanos.
- El compromiso de la alta dirección debe quedar claramente entendible para todos los que conforman la organización.

1.5.5. Vinculación de la PRH con la Estrategia de la empresa (medidas que se podrían adaptar)

- Conocer la estrategia de la empresa
- Garantizar que todos los programas tradicionales de recursos humanos satisfagan necesidades de los altos directivos y de los directivos funcionales.
- Identificar las consecuencias que tiene para los recursos humanos la estrategia de la organización.
- Identificar las cuestiones de recursos humanos que puedan afectar a los objetivos de la empresa y notificarlo a los directivos funcionales apropiados.
- Convertir los objetivos de la empresa en objetivos de recursos humanos que puedan aplicar de base un plan estratégico de recursos humanos.

Marco Temporal

La planeación de Recursos Humanos se halla estrechamente ligada al proceso de planeación de la organización, los marcos temporales en los que se desenvuelven corresponden a los de último plazo. Suele distinguirse entre el corto plazo (0-2 años), el medio plazo (2-5 años), largo plazo (más de 5 años). Cada organización debería preparar un plan para cada uno de los aspectos.

Estos tres ámbitos deben estar relacionados y los consiguientes planes deben superponer es decir, el medio plazo se modificará en función del cumplimiento del corto plazo y el largo será consecuencia de la evolución del plan a medio plazo.

1. Corto plazo: El corto plazo se establece, por lo general, fijando el plazo del año. Se cumple principalmente en el análisis cuantitativo. Parte de la exigencia de una plantilla con características determinadas y de unas necesidades u objetivos a cumplir de forma inmediata. Se considera en este período el plan de establecimiento de plantilla, selección y formación de los trabajadores y trabajadoras.

2. Mediano plazo: El medio plazo, normalmente, no sobrepasa los cinco años. La planificación medio plazo permite profundizar mucho más en los aspectos cualitativos de la función platilla, es decir, que indicará el perfil de exigencias de cada puesto y, en consecuencia el perfil requerido a los trabajadores. Previsión del tipo puesto de trabajadores con calificaciones que serán necesarias. Este plan debe incorporar, además, los complementarios de formación, promoción y motivación de los recursos humanos permitan la reconversión del personal actual en función de los perfiles necesarios alo del plan, esta fase indicará en el establecimiento de nuevos estilos de dirección, liderazgo, nuevos modelos organizativos, modernas formas de gestión y participación de modelos más flexibles de estructuras organizativas que faciliten procesos participativos de los trabajadores.

3. El largo plazo: Son planes generales, dirigidos a detectar modificaciones en el entorno que posibilite prever e introducir medidas acerca de las necesidades futuras en los procesos de producción, así como en las calificaciones profesionales a fin de establecer los sistemas que permitan definir la estructura ocupacional de futuro que responda a las exigencias de competencias del sector y los perfiles profesionales horizonte.

**FACTORES QUE AFECTAN AL MARCO TEMPORAL DE LA PLANEACIÓN DE
DE LOS RECURSOS HUMANOS**

FACTOR DE PREVISIÓN	CORTO PLAZO (0-2)	MEDIO PLAZO (2-5 AÑOS)	LARGO PLAZO (MÁS DE 5 AÑOS)
Demanda	Empleo autorizado, incluidos el crecimiento, los cambios y la rotación del personal	Necesidades operativas derivadas de los presupuestos y planes	En algunas organizaciones, lo mismo que para el mediano plazo, en otras mayor consideraciones que los cambios en el entorno y en la tecnología sustancialmente, estimaciones.
Oferta	Censo de empleados menos pérdidas más ascensos esperados desde grupos subordinados.	Vacantes de recursos humanos esperados según los datos sobre posibilidades individuales de ascenso derivados de planes de desarrollo	Expectativas de la dirección sobre cambios en las características de los empleados y los recursos humanos futuros disponibles.
Necesidades netas	Números y tipo de empleados necesarios	Número, tipos, fechas y niveles de necesidades	Expectativas de la dirección sobre las condiciones futuras que afectarán a decisiones inmediatas

1.5.6. Misión y elementos de la Planeación de Recursos Humanos

La misión de la Planificación de Recursos Humanos es la de conseguir y retener cantidad y calidad de recursos humanos que requiere la organización, teniendo además la capacidad de prever los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales del personal.

Al planear los recursos humanos, los gerentes siguen un proceso sistemático del modelo. Los 3 elementos fundamentales del proceso son:

- Pronosticar la demanda de recursos humanos
- Analizar la oferta
- Y equilibrar las consideraciones de oferta y demanda

Una cuidadosa atención a cada factor ayudará a los funcionarios y supervisores a satisfacer sus requerimientos de personal.

1.5.7. Proceso de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos

La planeación de recursos humanos es el proceso que busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización.

Para alcanzar plenamente su objetivo la planeación estratégica de recursos humanos debe considerar lo siguiente:

- Determinar los factores del medio ambiente, es decir, la definición del entorno macro envolvente de la organización tomando en cuenta las características de la actividad económica o rama a la cual pertenece la empresa, las acciones de gobierno que se emprenden en este sector, el avance tecnológico, las acciones sociales y

culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado de los competidores.

- Identificar la misión y los objetivos institucionales.
- Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización
- Comprender exactamente los programas y los proyectos prioritarios y sustantivos con apoyo.
- Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
- Precisar que requisitos deben reunir el personal, entre otros: Información extra-institucional: Estatus socioeconómico, nivel cultural problemática familiar, Información intra-institucional: En términos de inventario de recursos humanos incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.
- Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características planear dotaciones o movimientos futuros

1.5.8. Fases de la Planeación de Recursos Humanos

Un sistema de planeación estratégica de los Recursos Humanos, se debe realizar en tres fases que son el diseño o concepción, implementación y evaluación del sistema donde la persona encargada de la planificación de organizar, dotar, motivar y controlar. Luego de tener formulada la táctica (diseño) es necesario evaluarla por medio de análisis de impactos de Recursos Humanos (alinear los recursos humanos con la estrategia) análisis interno específico (determina empleados y estructuras estratégicas disponibles para desarrollar la táctica) y un análisis externo específico (tendencias que pueden facilitar o perjudicar la ejecución de la táctica).

Es necesario delimitar el sistema a trabajar. Una buena concepción del sistema y el estudio está determinada por la capacidad y motivación que el planificador tenga: capacidad se

relaciona con las actitudes y habilidades, mientras que la motivación tiene que ver con la voluntad de cumplirla.

La capacidad será mayor si el planificador conoce el estado de los sistemas con Recursos Humanos. Burack propone cuatro fases de desarrollo de Gerencia de RH:

1. Formativa: En sistemas informales y reactivos.
2. Emergente: Sistema más formal en algunos sectores e informal en otro: dependiendo del nivel jerárquico de la organización.
3. Contemporánea: Todos los sistemas son formales.
4. Avanzada: El sistema integra las prácticas gerenciales de la organización.

Como todos los sistemas están en diferentes etapas, es necesario conocer cada uno con estos para comenzar la concepción de un nuevo sistema de planeación.

En el diseño se deben evaluar tres elementos:

- Características técnicas y delimitación del sistema.
- Recursos del Sistema: Humanos, financieros e informáticos
- Apoyo estructural del sistema

La planeación de los recursos humanos debe mejorar el funcionamiento del sistema y sólo examinar los resultados. Debe encontrar los elementos que reducen la eficiencia corregirlos, debe ser un sistema retroalimentado que aprenda de sus errores. Una manera de tomar decisiones de calidad es mediante la realización adecuada de concepción de sistema, su implementación y su gerencia. La planeación no tiene una forma estándar, está determinada por los parámetros y características del sistema, sin embargo siempre esta labor reside en las tácticas utilizadas para poner en marcha sistema: entre las tácticas están las de intervención, persuasión o participación.

FASES

A) Fases de Análisis: La fase de análisis parte del conocimiento exhaustivo de la empresa:

- Organización general actual
- Organización, e detalle, de las grandes áreas de actividad
- Funciones de las unidades que constituyen las áreas de actividad
- Funciones de las categorías o grupos laborales que integran dichas áreas
- Responsabilidades que corresponde a cada nivel estructural por áreas de actividad
- Políticas y estrategias generales y específicas

La materialización esta de fase requiere disponer de la siguiente información:

- Organigrama general o básico de la empresa actualizada
- Organigramas de detalle de cada una de las grandes áreas
- Manuales de funciones de las unidades organizativas que constituyen dichas áreas.
- Profesiogramas
- Plan de la empresa

B) Fase de Previsión: El objetivo de esta fase es conocer la situación y necesidades con la empresa en el futuro, los cambios organizativos que se producirán y los derivados con la propia actividad empresarial. El desarrollo de esta fase implica estudio de los siguientes aspectos:

- Conocer los organigramas previstos
- Analizar y describir los puestos de trabajo necesario en ese futuro
- Valorar dichos puestos
- Cuantificar las necesidades de nuevos puestos
- Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas.
- Establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos.

C) Fases de Programación: En esta fase se establecen la metodología y procedimiento para la realización de estudios indicados en el punto anterior, la prevención de las distintas actividades.

D) Fases de Realización: Es la fase en la que se ponen en práctica todas y cada una de las actividades indicadas en las fases anteriores.

E) Fases de Control. Es el análisis, en el tiempo, de las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan.

F) Fases de Presentación de Resultados: Información referente a los puestos con el trabajo. La planificación eficaz de los recursos humanos realiza una adecuada descripción de los puestos de trabajo de la empresa.

Una descripción de puestos debe contemplar cuatro puntos básicos:

- 1.- Descripción genérica del puesto de trabajo
- 2.- Descripción cuantitativa del puesto de trabajo; medios y recursos a utilizar, a base de resultados a obtener.
- 3.- Situación del puesto de trabajo en la estructura organizativa.
- 4.- Situación interna del puesto de trabajo: especificación referente al desempeño laboral.

1.5.9. Pasos del Proceso del Proceso de la Planeación de Recursos Humanos

La planificación de recursos Humanos consta de cuatro pasos:

1. Determinar la repercusión de los objetivos de la organización en unidades organizativas.

2. Definir las habilidades, conocimientos y número total de empleados (demanda de recursos humanos) necesarios para alcanzar los objetivos de la organización y con los departamentos)
3. Determinar las necesidades adicionales (netas) de recursos humanos a la luz con los recursos actuales de la organización.
4. Desarrollar planes de acción para atender las necesidades previstas de recursos humanos

1.5 .10. Determinación de los Objetivos de la empresa

Los planes de recursos humanos se deben basar en los planes estratégicos de organización. Es decir, los objetivos de aquellos se deben derivar de los objetivos de estos. Las necesidades específicas de los recursos humanos, expresados en cantidad con características de los empleados, deben derivarse de los objetivos de la organización en conjunto.

Los objetivos de la organización que son los que le dan una orientación y sentido igual que a sus miembros tienen que ser expresados en forma de resultados esperados.

METODO CASCADA

Este método no utiliza la metodología Top-Down (arriba-abajo) mediante el cual los objetivos van pasándose sucesivamente a los niveles inferiores de la organización, de lo contrario, significa la intervención de todos los niveles de gestión en el proceso durante la planificación, un flujo ascendente y descendente de información. A esto se garantiza, además que los objetivos se comuniquen y coordinen a todos los niveles de la organización. Las fortalezas y debilidades que éste haya detectado en el personal pueden influir considerablemente la orientación general de la organización.

DETERMINACIÓN DE LAS HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS REQUERIDOS (DEMANDA)

Una vez que se han definido los objetivos de la organización, sus divisiones, departamentos, los directivos deben determinar las habilidades y conocimientos requeridos para alcanzarlos. La clave no es considerar las habilidades y capacidades de los empleados actuales, sino más bien en determinar las que se requieren. El paso final en esta fase es expresar las habilidades y capacidades necesarios en forma de tipos de los empleados.

En esta fase se pueden utilizar técnicas estadísticas para la previsión de las necesidades de recursos humanos.

DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES ADICIONALES (NETAS) DE RECURSOS HUMANOS

Una vez determinados los tipos y números de empleados necesarios, las estimaciones deben ser analizadas de acuerdo a los recursos humanos actuales y previstos de organización. Este proceso supone un análisis detallado del personal actualmente empleado y una previsión de los cambios esperados. Se utilizan en esta fase los inventarios de habilidades e inventarios de personal directivo.

a) INVENTARIOS DE HABILIDADES

La finalidad de este es reunir la información acerca de los recursos humanos de la organización. Aporta información básica de todos los empleados, desde una lista de nombres, ciertas características y capacidades de los mismos. Para su gran aplicación en la toma de decisiones sobre ascensos y traslados, el inventario debe contener información de la cartera de habilidades de cada empleado y no solo sobre los pertinentes para el puesto actual que este ocupa.

b) INVENTARIO DE PERSONAL DIRECTIVO

Un inventario de gerentes consiste en la información que se suministra cada uno acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel.

Como el tipo de información requerido en relación con el personal directivo difiere a veces del requerido en relación con los restantes empleados, en muchas organizaciones se mantiene un inventario del personal directivo. Además de los datos biográficos, se incluyen breves evaluaciones de la actuación profesional del directivo, de sus fortalezas y debilidades y de su potencial de progreso.

c) PREVISIÓN DE LOS CAMBIOS DE PERSONAL

Además de mantener un inventario de habilidades del personal actual, se deben tomar en cuenta los cambios futuros. Los directivos pueden estimarlos con precisión preverlos con facilidad. Algunos cambios, como los relacionados con la jubilación, pueden preverse con razonable precisión recurriendo a la información contenida en este tipo de inventarios; en lo referente a los traslados y ascensos, estos pueden estimarse teniendo en cuenta factores como la edad de los titulares de ciertos cargos y las necesidades de organización.

Al evaluar los cambios previstos, deben tenerse en cuenta las experiencias con planificación de la formación y desarrollo. Al combinar la previsión de los recursos humanos necesarios con la información procedente del inventario de habilidades y con los cambios previstos, los directivos pueden llegar a una predicción razonable de sus necesidades de recursos humanos para un periodo específico de tiempo.

1.5.11. Desarrollo de Planes de Acción

Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos se deben desarrollar planes de acción para el logro de los resultados deseados.

- Si las necesidades netas requieren un aumento de personal, se deben hacer planes de reclutamiento, orientación y formación del número y tipos específicos de personal requeridos.
- Si se procede a una reducción de personal, se deben desarrollar planes para el ajuste necesarios. Si el tiempo no importa, puede recurrirse al desgaste natural para reducir costos laborales.

Hay cuatro formas básicas de reducir el total de empleados:

- A. Suspensión de contactos: Esta supone que lo más probable es que el empleado reanude su trabajo en una fecha posterior.
- B. Extinción de contratos: Esta supone que el contrato del empleado ha sido finalizado sin posibilidad de que éste reanude su trabajo.
- C. Incentivos a la jubilación anticipada: En este caso la empresa desarrolla planes de incentivos.
- D. Incentivo al abandono voluntario: Al igual que en el caso anterior también se consideran planes de incentivos.

Entre los ajustes fuera de la reducción del total de empleados, se tiene:

- a. La reclasificación. Implica la reducción de la categoría a tareas del empleado, una combinación de ambas.
- b. El traslado. Esta supone el cambio de destino a otra parte de la organización
- c. El reparto de trabajo. Con este ajuste se pretende disminuir o limitar las suspensiones y extinciones de contratos mediante la reducción proporcional de las horas de trabajo de los empleados.

IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS CLAVES DE R.H.

Los pronósticos de requerimientos traducen las causas de la demanda de recursos humanos a cálculos específicos a costo y largo plazo. Las cifras son únicamente de cálculo, para que inicialmente presenten un nivel bajo de precisión.

En el largo plazo, esto significa que los planes son cálculos de necesidades probables; a corto plazo, los planes son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones. Estos cálculos permiten afrontar las necesidades más inmediatas indirectamente constituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia.

MISIÓN

La declaración de la misión es “una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otros similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados”. Esta responde pregunta básica que se hacen todos los estrategas “¿cuál es nuestro negocio?”.

Al redactar la misión, los estrategas se ven obligados a analizar la índole del alcance de las operaciones presentes, así como a evaluar el posible atractivo de los mercados en las actividades futuras.

El concepto de planeación a largo plazo de acuerdo con Harold Koontz y Cyril O’Donnell: *es decidir en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. La planeación llena el vacío que existe entre dónde estamos y a dónde queremos llegar.*

La planeación a largo plazo también es conocida como planeación estratégica y algunos de los resultados esperados de la misma como parte del proceso de administrar organizaciones, son: ofrecer información a los involucrados sobre el concepto del negocio (visión, misión filosofía) sus metas y objetivos, su estrategia corporativa (dirección futura hacia la que deben de ir los productos y los mercados) y la formalización de planes operativos (a corto plazo) congruentes con el futuro deseado, todo esto, en términos concretos es información que debe servir a la alta gerencia en la orientación del futuro que se desea tener como empresa.

La estrategia no es nueva en los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años sesentas que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial.

Inicialmente Chandler propuso un concepto de "**Estrategia**" así: "Determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto".

Este concepto comprende varios aspectos interesantes como:

- Entra a jugar un papel determinante el concepto del largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, aunque con variaciones.
- Se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados
- Concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que estas acciones necesitan consumir ciertos recursos para ser adelantadas.
- Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo

Más adelante, hacia mediados de los setentas surgió el enfoque de la **Administración Estratégica**, basado en el siguiente principio: "El diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica". (Hofer y Schendel)

Planeación tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien.

Las **estrategias** son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Porqué Planear?

La planeación es la función administrativa básica por excelencia. Es el proceso formal de:

- 1) Seleccionar la misión y las metas generales de una organización
- 2) Determinar metas divisionales, departamentales e individuales
- 3) Elegir estrategias y tácticas para el cumplimiento de esas metas
- 4) Asignar recursos para el cumplimiento de dichas metas, estrategias y procedimientos

Adaptación al Cambio

Las organizaciones consiguen sobrevivir solo si logran simultáneamente administrar el cambio, mantener un adecuado grado de estabilidad, reducir al mínimo la confusión y establecer un sentido de dirección.

Si se lleva a cabo adecuadamente, la planeación contribuirá a:

- La identificación de oportunidades futuras
- La previsión y prevención de problemas futuros
- El desarrollo de cursos de acción.

De este modo, una organización tendrá más posibilidades de alcanzar sus metas generales.

Facilidad del Ejercicio Emprendedor

Para alentar el ejercicio emprendedor, es necesario encontrar un punto medio entre la parálisis en la planeación y la no planeación en absoluto. El método de la planeación emprendedora se caracteriza por los siguientes elementos esenciales:

- 1) Rápido análisis de las oportunidades para eliminar negocios poco prometedores.
- 2) Atención a unos cuantos asuntos importantes
- 3) Rápida integración del análisis de acción

1.5.12 Proceso de Planeación Estratégica

1) Desarrollo de Misión y Metas

Misión y metas organizacionales se formulan respondiendo a preguntas como: En qué negocios estamos? Con qué estamos comprometidos? Qué resultados deseamos obtener?.

Misión y metas no se desarrollan en condiciones de aislamiento.

2) Diagnóstico de Amenazas y Oportunidades

Las fuerzas ambientales, tanto nacionales como globales, que pueden afectar a una organización representan significativas amenazas u oportunidades para una organización. La planeación estratégica toma en cuenta estas amenazas y oportunidades en el desarrollo de la misión, las metas y las estrategias.

- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de bienes o servicios sustitutos
- Rivalidad entre las empresas existentes

3) Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades

Este permite a los administradores identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar en qué debe mejorar esta.

Las fuerzas centrales son las fortalezas complementarias que distinguen a una compañía y que presumiblemente la hacen más competitiva gracias a su capacidad para ofrecer a sus clientes un valor único. Casi toda la gente considera más sencillo el diagnóstico de las fortalezas que de las debilidades.

4) Generación de Estrategias Alternativas

Estas estrategias alternativas están estrechamente ligadas con el proceso de diagnóstico y el desarrollo de metas.

Estas estrategias potenciales deben ser evaluadas en términos de:

- Fuerzas Ambientales
- Fortalezas y Debilidades de la Organización
- Probabilidad de que las estrategias contribuyan al cumplimiento de la misión y metas de la organización

5) Desarrollo de un Plan Estratégico

En este se deben especificar las principales acciones por emprender, para cumplir la misión y las metas de la organización.

Un plan estratégico contiene:

- La misión y metas organizacionales
- Las estrategias para la obtención y utilización de los recursos tecnológicos, de comercialización, financieros y humanos necesarios
- Las estrategias para los procesos de manufactura y la realización de actividades de investigación y desarrollo
- Las estrategias para el desarrollo y utilización de las capacidades organizacionales y de los empleados

6) Desarrollo de Planes Tácticos

Contribuyen a la implementación de los planes estratégicos.

7) Control y Evaluación de resultados

Si los planes no producen los resultados deseados, los administradores y equipos quizás deban hacer cambios en los controles, misión, metas o estrategias, o incluso en los planes mismos.

8) Repetición del Proceso de Planeación

Las fuerzas que afectan a las organizaciones se hallan en cambio permanente, los administradores deben estar preparados para adaptarse o innovar mediante la repetición del proceso de planeación.⁵

⁵ www.quality-consultant.com/gerentica_0033.htm

Capítulo 2
Administración de la Capacitación

2.1 Importancia de la Administración de la capacitación

Los antecedentes indican que desde hace un siglo se ve al concepto de la capacitación como elemento del desarrollo del trabajador, paralelamente a la inquietud del saber que se da a los niveles de educación clásica. El interés por el tema se hace necesidad interna de la empresa y externa por parte de la sociedad que cada vez cambia a ritmo acelerado.

Porque es importante administrar la capacitación, esta sin duda a equivocarnos es la columna vertebral de la organización, de ella depende que esta sea eficiente o no, diferentes departamentos y temas van ligados a esta, no podríamos hablar de capacitación sin mencionar el concepto de productividad, innovación y/o modernización como variable funcional y esencial del sistema. Resulta evidentemente que todas las empresas en la participación del desarrollo humano financiando la operación de los cursos a través de los propios programas de capacitación.

La capacitación de personal es cada vez más necesaria e indispensable para que las empresas puedan hacer frente a la competencia y a las complejidades de la época actual. Requiere de un proceso sistémico que soporte los esfuerzos que en esta materia son indispensables, una metodología que parta desde la identificación de las necesidades de capacitación; continua con la elaboración de planes y programas; finaliza con la evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje (micro evaluación) y la evaluación del impacto de la capacitación en la productividad de las empresas (macro evaluación).

Administrar la capacitación, así como todos los entes de una organización es necesario, debido a que necesitamos prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar los recursos con los que cuenta la empresa para así lograr la eficiencia y eficacia de nuestro personal, así mismo estar preparados para cambios drásticos que enfrente la empresa y con ello lograremos la permanencia en el mercado.

2.2 Proceso administrativo de la capacitación

Las expectativas que creo a partir del ordenamiento constitucional que la elevo a rango de derecho social, activó un movimiento laboral en todas las empresas que, por una parte han profesionalizado esta función o por otra han llegado a desvirtuarla y considerarla y considérala simplemente como sinónimo de cursos.

Antes de conocer el proceso de capacitación es conveniente precisar los siguientes conceptos:

- **Capacitación:** Acción destinada a incrementar los objetivos y conocimientos del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo específico e impersonal.
- **Adiestramiento:** Acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia de su puesto de trabajo.
- **Desarrollo:** Acción destinada a modificar las actitudes de los seres humanos, con el objeto de que se preparen emotivamente para desempeñar su trabajo y que esto se refleje en la superación personal.

Cuando hablamos de capacitación nos referimos a un proceso mediante el cuál se busca obtener destinados beneficios que justifican su existencia por ejemplo menos accidentes de trabajo, menor rotación, incremento en las aptitudes y mayor productividad y eficiencia.

Para que pueda proporcionar capacitación se debe partir de una necesidad o una creencia o bien de una mejora. Lo importante es que exista una razón que le de vida a la capacitación, pero esta no va a ser detectada fácilmente puesto que es necesario realizar un estudio o una investigación para conocer el fondo del problema y diseñar el programa idóneo de capacitación.

La fase uno de la capacitación debe incluir la evaluación de las necesidades. Es imperioso un análisis para identificar los puestos, personas y departamentos que necesitan capacitación. El análisis de puestos y las medidas de rendimiento son útiles para este propósito. La fase dos involucra el diseño de programas de capacitación.

Con base en la evaluación de necesidades, se pueden establecer los objetivos de capacitación y contenido. La fase tres se relaciona con decisiones sobre los métodos de capacitación que se van a usar. Una decisión básica para seleccionar el método es si se impartirá en la jornada de trabajo o fuera de ella. Los ejemplos de métodos de capacitación incluyen clases, actuación aprendizaje programado, discusión de casos, simulación de negocios, modelación del comportamiento (ver un video e imitar lo que se observe), lecturas asignadas, conferencias, rotación de puestos, capacitación vestíbulo (práctica en un ambiente de puesto simulado) y adiestramiento de aprendizaje. Finalmente, la fase cuatro debe evaluar la efectividad del programa en términos de reacciones de los empleados, aprendizaje, comportamiento transferido al puesto y resultados finales.

De acuerdo con el proceso correspondiente, las fases para implementar un proceso de capacitación son:

- A) Planeación
- B) Organización
- C) Ejecución
- D) Evaluación y Seguimiento.

2.2.1 Planeación

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase inicial donde se determina que hacer y consta de tres elementos principales: Detección de necesidades de capacitación (DNC), establecimiento de objetivos y establecimiento de planes y problemas, determina los contenidos que es necesario proporcionar a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos y áreas ocupacionales.

Diagnóstico de necesidades

El diagnóstico de necesidades es una investigación sistemática, que se lleva a cabo para obtener e integrar información, permite guiar la elaboración de programas de capacitación y establecer estrategias para su operación.

Comprende cuatro tareas fundamentales:

A) Descripción del puesto

Aquí se determina la situación correcta, suficiente y óptima de las actividades, conocimientos, habilidades y actitudes que requiere cubrir el trabajador para su adecuado desempeño laboral.

Cuantificar los problemas o requerimientos que limitan a los trabajadores en el desarrollo adecuado de las funciones laborales y que son factibles de ser resueltos mediante acciones formativas.

B) Analizar la operación real.

Esta tarea implica la identificación de las actividades que se realizan de manera cotidiana en cada puesto de trabajo.

C) Comparar situaciones ideal y real

De la confrontación entre lo ideal y lo real se obtiene el listado de requerimientos, que se convierten en el punto de referencia del proceso, ya que delimitan con exactitud las áreas de oportunidad para la formación de recursos humanos y se traducen en acciones concretas de enseñanza-aprendizaje.

D) Establecer Estrategias

De acuerdo con lo anterior, se deben diseñar y proponer acciones de capacitación dirigidas a la atención de las diferencias identificadas, al establecimiento de prioridades y a la determinación de los recursos humanos y financieros que se necesitan para desarrollar dichas acciones.

Constitución de la comisión mixta

Para facilitar la organización y operación del proceso capacitado, se conforma un grupo de trabajo responsable de vigilar la instrumentación del sistema y de los procedimientos de capacitación conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Para constituir la comisión mixta es necesario observar las siguientes normas:

Estar integrada por igual número de representantes del patrón y de los trabajadores.

La elección de los representantes patronales la realizará directamente el patrón o su representante legal.

Para el caso de relaciones colectivas de trabajo, el Secretario General del Sindicato designará a los representantes de los trabajadores.

Cuando en la empresa sólo rija contratación individual, los trabajadores elegirán por mayoría a sus representantes.

Se deben elaborar las Bases Generales de Funcionamiento que señalen los objetivos, funciones y mecánica de trabajo.

Algunos aspectos a considerar al momento de integrar la comisión mixta se refieren al número de establecimientos y al tipo de relación contractual existente:

Si la empresa cuenta con más de un establecimiento y las relaciones laborales lo permiten, es recomendable constituir una sola comisión mixta y apoyar su operación con la creación de subcomisiones en cada uno de ellos.

En caso contrario, se puede integrar una comisión mixta por centro de trabajo.

Registros internos

Para formalizar la constitución de la comisión mixta de capacitación, la empresa requisita en original la forma DC-1 y elabora las Bases Generales de Funcionamiento, que deberá mantener en registros internos. La STPS (Secretaría de Trabajo y Previsión Social) podrá solicitar información adicional sobre la constitución, Bases Generales de Funcionamiento y seguimiento de las actividades desarrolladas durante los últimos doce meses.

En esta fase se determina cómo se llevarán a cabo las acciones propuestas.

Para ello conviene tomar como base la identificación de las necesidades o requerimientos obtenidos en la fase anterior.

Establecimiento de objetivos

Los objetivos tienen como función seleccionar problemas y deben redactarse de tal manera que sean factibles y cuantificables; en esta fase se prevén los controles que debe contener el programa de capacitación para que llegue a cumplirse tal como se planeó.

Planes y programas

En estos se establecen las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, instructores y el presupuesto, que generalmente se elabora en forma anual.

Los programas son el conjunto de cursos y/o eventos que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo del recurso humano en los centros de trabajo. Incorporan las actividades de aprendizaje y a los responsables de su ejecución.

Un curso y/o evento de capacitación es la descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje, estructuradas de tal forma que conducen al cumplimiento de objetivos previamente establecidos.

Los elementos que se recomienda considerar para su elaboración son:

- Objetivos de aprendizaje

Describen las conductas a lograr al término del proceso de formación.

- Contenido temático

Es la información funcional, importante, suficiente y de actualidad que permitirá alcanzar los objetivos.

- Actividades de instrucción

Son métodos y procedimientos que facilitan el proceso instruccional.

- Recursos didácticos

Medios y materiales que apoyan el proceso instruccional.

- Evaluación

Permite analizar el grado de cumplimiento de los objetivos.

Las empresas podrán organizar y llevar a cabo sus acciones de capacitación de acuerdo a las siguientes estrategias:

Programas específicos

Son el conjunto de acciones que define una empresa, en función de sus necesidades particulares de formación y que pueden ser impartidos por personal de la propia empresa o externo con autorización de la STPS.

Programas generales

Son el conjunto de acciones de capacitación estructuradas modularmente, dirigidas a una ocupación o puesto de trabajo de una determinada rama de actividad económica. Los diferentes programas conforman el Sistema General de Capacitación.

El titular de un sistema general es una organización empresarial responsable de registrar ante la STPS la totalidad de programas bajo este esquema.

La empresa puede comparar sus requerimientos con los contenidos que ofrecen los programas generales y decidir la conveniencia de adherirse a ellos.

Planes comunes

Este modelo de organización lo elaboran grupos de empresas que tienen el mismo giro o actividad económica, satisfacen necesidades de capacitación en puestos u ocupaciones similares; y los responsables de impartir las acciones pueden ser los patrones o los trabajadores de las empresas que adopten esta forma de organización.

Combinación de programas generales y específicos

La empresa puede optar por la aplicación de programas generales que resuelvan sus necesidades totales o parciales y diseñar también cursos específicos adicionales.

Las acciones de capacitación que estructuran los programas, deberán ser divididos en ciclos temporales que permitan atender prioridades identificadas a lo largo del periodo establecido.

Los programas de capacitación se organizan bajo una estrategia general denominada plan, que debe incluir la información relativa a la población de la empresa, estructura ocupacional, el personal que participará en los cursos y el periodo de su capacitación.

Dicha estrategia se determinará de conformidad con las prioridades detectadas; es importante considerar en su formulación los aspectos que señala la Legislación Laboral vigente:

El plan puede tener una duración máxima de 4 años, dicho periodo estará en función del total de trabajadores de la empresa y del número de programas a desarrollar.

Se debe incluir el total de puestos y niveles existentes en la empresa.

En el periodo establecido se determinan etapas anuales y la identificación de los trabajadores a capacitar en cada una de ellas.

Esta actividad depende de la priorización realizada al final del diagnóstico de necesidades.

En caso de seleccionar a instituciones, escuelas, organismos de capacitación, personas físicas que contraten a instructores para impartir capacitación deberán contar con el registro proporcionado por la STPS.

Deberán ser de aplicación inmediata.

Por otra parte, si la empresa cuenta con más de un establecimiento el plan se puede estructurar considerando las siguientes opciones:

Si en los diversos establecimientos únicamente existe contratación individual, se recomienda estructurar un plan y programas para facilitar el seguimiento de las acciones de capacitación.

En caso de que exista contratación colectiva diferente para cada establecimiento, se puede conformar un plan y programas mediante acuerdo de los involucrados.

Con referencia al punto anterior, si no es posible concertar la realización de un plan, entonces cada establecimiento elabora y ejecuta su propia estrategia de capacitación con la posibilidad de ser administrados por la unidad central o matriz.

Una vez formulado el plan y los programas de capacitación, se debe someter a la consideración de la comisión mixta para realizar las sugerencias y recomendaciones necesarias.

2.2.2 Operación

La etapa de operación es la puesta en marcha del plan de capacitación. Implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempo del personal para la realización de los eventos de formación previstos.

En ésta, es indispensable hacer una labor intensa de promoción y sensibilización en la empresa, a fin de que se comprenda su alcance, beneficios y motive una activa participación de todo el personal.

Considera la realización de las siguientes actividades:

Preparación de los eventos

Se refiere a la organización para el desarrollo de las acciones. Es necesario determinar los aspectos que a continuación se señalan:

Del personal a capacitar:

- Edad y escolaridad
- Puesto de trabajo y principales funciones
- Nivel jerárquico
- Horario de trabajo

Asegurar esta información da la posibilidad de integrar grupos homogéneos, lo que facilita el proceso y el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.

De los eventos:

- Tipo de eventos
- Objetivos
- Fechas de realización y horarios
- Material didáctico requerido
- Instructores responsables

De los lugares en que se llevará a cabo la capacitación:

Si la capacitación es impartida por instructores internos, el lugar de trabajo o área de la empresa que pueda servir como espacio para la formación.

Si se contratan servicios externos, debe decidirse si las acciones se desarrollan en la empresa o en las instalaciones de las instituciones contratadas para tal efecto.

Hace alusión a la etapa de formación de personal interno habilitado como instructor para participar en el desarrollo de las acciones programadas.

Ejecución de los eventos

Esta es la parte sustantiva del proceso capacitación ya que implica el desarrollo de los eventos programados, interactúan trabajadores a capacitar, instructores seleccionados, se desarrollan los contenidos y se enriquecen las experiencias de aprendizaje, se suman esfuerzos para alcanzar los objetivos determinados.

Expedición de las constancias de habilidades laborales

Como resultado de la impartición de las acciones programadas, se debe expedir a los trabajadores las constancias de habilidades laborales respectivas.

2.2.3 Organización

Mientras la primera fase del proceso responde estrictamente al que hacer, la organización instrumenta con que hacerlo, en otras palabras se trata de disponer los elementos tecnológicos, humanos, físicos para su realización. La organización se compone de los elementos que se presentan a continuación:

- Estructuras y sistemas. Hacer una capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización y la estructura oficial de la empresa. También requiere un sistema propio establecido en la medida de cada situación, así como formas y procedimientos de trabajo que sistematicen en todos los esfuerzos y conforme en manual de organización

- Integración de las personas. Como todas las funciones de la empresa, administrar a capacitación requiere personas técnicamente preparadas, así como instructores que conducirán los cursos determinados en el plan o programa.
- Integración de los recursos materiales. Para efectuar los cursos programados se necesitan aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y en general, diferentes instrumentales para su realización.
- Entrenamiento de instructores internos. La preparación de instructores internos, tanto habilitados como especializados quizá sea el punto fundamental para conducir al adiestramiento a las necesidades específicas y para economizar los recursos empleando personal en la medida que sea necesario.

2.2.4. Ejecución

La ejecución es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, la realización y la fase donde se llevan a cabo los planes establecidos. Implica los elementos siguientes:

- Materiales y apoyos de instrucción. Los cursos requieren manuales, guías de instrucción, material didáctico, visual y filmico; al igual que determinados apoyos que deben programarse en el momento adecuado.
- Contratación de servicios. Aunque el plan se realiza en gran medida con recursos propios, se necesitarán diversos servicios externos, en ocasiones de instrucción y casi siempre de material filmico, materiales de apoyo didáctico, alquiler de locales, hospedaje y alimentos.
- Coordinación de cursos. Incluye desde acuerdos de trabajo previo con el instructor, programación, invitaciones, confirmación de grupos hasta servicios de ordenamientos

de aulas, materiales, diplomas, servicio de café y en general todas las actividades de servicio.

2.2.5 Evaluación y seguimiento

La evaluación es la corroboración y comprobación de lo alcanzado respecto a lo planeado. Sirve para tomar medidas correctivas y están presentes en todo el proceso.

La evaluación es también un proceso sistemático que consiste en la obtención, descripción y suministro de información para retroalimentar el proceso así como normar la toma de decisiones con el propósito de mejorarlo y validar la técnica profesionalmente de la capacitación que se impartió en función de los resultados obtenidos.

Implica:

- Definir el grado de avance de las acciones programadas.
- Determinar los recursos humanos que fueron formados.
- Verificar si las necesidades de capacitación fueron satisfechas e identificar nuevos requerimientos.
- Comprobar el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.
- Cuantificar los recursos materiales, tecnológicos y financieros invertidos.
- Determinar el impacto de la capacitación en el mejoramiento de la productividad.
- Establecer condiciones actuales y deseadas a partir de los resultados obtenidos.
- Establecer nuevos objetivos y metas.

Con el propósito de impulsar el desarrollo de los recursos humanos de la organización, de acuerdo a los objetivos de la empresa, se considera que con esta actividad el proceso de capacitación ha cubierto un ciclo completo.

Las actividades inherentes a la evaluación cubren un ciclo de capacitación que hace posible el contar con bases para iniciar otro proceso que responda a nuevas expectativas y transformaciones de la actividad productiva:

- Del sistema. La efectividad en todo su proceso, debe cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde los instrumentos de diagnóstico de necesidades hasta los mecanismos de control formativos, medios de difusión, herramientas de seguimiento y evaluación.
- Del personal instruccional. La evaluación completa del proceso institucional tiene varias facetas y solo se puede realizar plenamente cuando cuenta con objetivos institucionales técnicamente diseñados.¹

...El departamento de recursos humanos tiene a su cargo la responsabilidad de proporcionar a la organización, personal debidamente capacitado que pueda contribuir en la solución rápida y oportuna de eventualidades que pudieran convertirse en problemas posteriores. Por ello, la capacitación de personal debe ser considerada como una herramienta clave en la implantación de estrategias.

Debido a que las organizaciones se ven involucradas en cambios repentinos provocados por diversos factores externos que representan oportunidades y amenazas que les permite identificar sus fortalezas y debilidades para establecer sus objetivos así como estrategias a seguir, es indispensable crear un vínculo estrecho entre los programas de capacitación y las estrategias de la organización. Dichos cambios en el ambiente externo obligan a las organizaciones a modificar constantemente sus puestos a las nuevas necesidades tanto externas como internas, por lo que es necesario que los programas de capacitación sean planeados y ejecutados de manera que no se desvíen de los objetivos y estrategias organizacionales. *(Zarazúa Vilchis José Luís. Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-A)*

2.3 Rol actual de la capacitación.

Hay consenso entre los diferentes actores del mundo del trabajo en torno a la existencia de un nuevo paradigma de organización industrial donde cobran importancia las modernas tecnologías, el control de calidad, la actualización de los sistemas de administración y

¹ A. Grados. Jaime. (1999) Ob Cit

supervisión técnica. Pero junto a esta uniformidad de diagnóstico, se reconoce la heterogeneidad de caminos emprendidos según el país, el sector o la empresa.

La creciente globalización de los mercados así como la incertidumbre y nuevas pautas de funcionamiento del sistema macroeconómico han impactado fuertemente en el ámbito organizacional-productivo y por ende, en los perfiles y calificaciones demandados a los recursos humanos. Se transita por un proceso de modernización productiva y de radicales transformaciones tecnológicas para el que los modelos tayloristas conocidos parecen cada vez menos apropiados.

Es así que la presente década se caracteriza por el consenso de los diferentes actores del mundo del trabajo en torno a la implementación creciente de un "nuevo paradigma de organización industrial". El cambio presupone la difusión en profundidad de nuevas tecnologías así como un creciente liderazgo en el establecimiento de controles de calidad al igual que la modernización de los sistemas de administración y de supervisión técnica.

En ese escenario, la búsqueda de la calidad total y la flexibilidad operacional – imprescindibles; para dar respuesta a las variaciones cuantitativas y cualitativas de la demanda- suponen no sólo el alejamiento progresivo de las prácticas tradicionales en materia de organización del trabajo sino que se constituyen en el eje en torno al cual gira toda la problemática empresarial actual. Ante esta nueva realidad, y también en forma unánime, la preocupación y los esfuerzos se concentran en el logro de una dotación de trabajadores unidos de una "cultura del trabajo" diferente de una considerable capacidad de aprendizaje y de adaptación ante la permanente innovación, lo que sólo parece posible mediante una política activa de "inversión en la gente", de aumento de la "tecnología humana" o dicho en términos empresariales de "capacitación de los recursos humanos".

Ahora bien, esta uniformidad en el diagnóstico y en los objetivos no excluye un doble reconocimiento: la heterogeneidad de los procesos de desarrollo y la diversidad de estrategias

o caminos emprendidos para alcanzar los objetivos según el país, el sector o la empresa. Como bien señala María Antonia Gallart: "El cambio tecnológico y la reestructuración productiva son el marco de un complejo proceso de creación y destrucción de nichos ocupacionales, de crecimiento y fracaso de iniciativas empresariales, que se conjugan en un complejo tejido, en el que se inserta la mayoría de la fuerza de trabajo".

En este contexto, los análisis globales de la necesidad de recursos humanos pierden potencialidad explicativa y la apelación a instrumentos de investigación de índole más cualitativa como los análisis sectoriales, los seguimientos de egresados o el estudio de casos se tornan más relevantes.

Capacitación y su problemática en México.

Los antecedentes indican que desde hace un siglo se ve al concepto de la capacitación como elemento del desarrollo del trabajador, paralelamente a la inquietud del saber que se da a los niveles de educación clásica. El interés por el tema se hace necesidad interna de la empresa y externa por parte de la sociedad que cada vez cambia a ritmo acelerado. El concepto productividad va ligado al concepto de capacitación, innovación y modernización, no se conciben sin aquella como variable funcional y esencial del sistema. Resulta evidentemente que todas las empresas en la participación del desarrollo humano financiando la operación de los cursos a través de los propios programas de capacitación. Sin embargo aquí surge la disyuntiva motivacional por la capacitación.

Por otra parte hay empresas que sienten la necesidad de invertir en la capacitación debido al requerimiento de personal calificado para cumplir funciones específicas. Aquí también deja un vacío en el resto del personal siendo que la capacitación debe realizarse a través o dentro de la propia empresa por medio de cursos de formación, por intermedio de centros especializados y capacitadores idóneos ajenos a la institución.

La capacitación como elemento del desarrollo humano con lleva a la equidad de posibilidades en materia laboral, mejora de la productividad empresarial y del bienestar del

trabajador; incremento del índice laboral PIB. En México la capacitación se orienta hacia el trabajo y a la formación en este. En la primera modalidad normalmente existen centros capacitadores y el propio sistema educativo en la modalidad de la formación del trabajador.

Un diagnóstico breve de la situación actual de la capacitación nos lleva a determinar sin lugar a dudas ciertos aspectos sobre los cuales se debe actuar:

- Desvinculación entre la actividad productiva, el mercado de trabajo y la propia empresa.
- Escasez de personal capacitado en términos reales
- Divorcio entre el concepto de modernización, reconversión, productiva y capacitación.
- Irracional concepto de manejo de la capacitación por parte de los responsables en la empresa.
- Directrices poco cualitativas y que respondan a la realidad del fenómeno por parte de las autoridades responsables, transformándose más bien en normas que deben cumplirse.
- El concepto de capacitación se ha prostituido, cambiándose de la esencia de su filosofía de mejorar el trabajo humano, por una simple actividad repetitiva de cursos divorciados de la realidad, por personal que busca ingresos o por empresarios que solo buscan su disposición laboral.
- Inexistencia de un plan de desarrollo de capacitación, crear, adaptar o desarrollar tecnología propia.
- Las empresas carecen de sus propios sistemas de capacitación por no considerarla como una función más real ni necesaria de su actividad y supervivencia
- Los programas de capacitación obedecen al capricho del responsable de capacitación de la empresa y no a las necesidades personales, ni a métodos y mecanismos específicos que se requieren para tal fin.
- Los directores de capacitación generalmente no reúnen los perfiles para tal puesto y algo más no están ni concientizados ni mucho menos preparados de manera integral para poder llevar a cabo una función tan dedicada y onerosa.

La capacitación tiende a producir un servicio de calidad y precio competentes; esto significa que hay un elemento cualitativo que le da la razón de ser importancia al fenómeno y que sin el, la capacitación se traduce en una actividad monótona, repetitiva, ineficaz y nada rentable. Edward Deming, uno de los principales exponentes del desarrollo moderno de calidad, enuncia algunos conceptos, los cuales nos pueden servir de marco de referencia para implementar la calidad en la capacitación:

- “Establezcan objetivos de mejora”. Ello involucra a todos los niveles de la estructura empresarial bajo una conciencia de superación individual y de grupo; esto nos lleva a establecer objetivos de capacitación que nos permitan prevenir y actuar de acuerdo a los cambios del momento.
- “Creen auto inspección responsables”. Ello involucra la auto dirección, autorrealización y autocontrol logrados a través de la capacitación y la auto capacitación.
- “Encuentren los problemas actuales y potenciales. Trabajen continuamente para mejorar su empresa”. A través de un buen planteamiento de la función de capacitación, podemos detectar las necesidades, problemas de la empresa, sus componentes y gran parte de ellos los solucionaremos a través de la capacitación y su implementación en la empresa.

Y así podríamos seguir enumerando conceptos de Deming; pero importante es que la mentalidad actual para competir se basa en la calidad y productividad, dos conceptos íntimamente ligados, complementarios; a través de una metodología procesal de integración de las necesidades de cambio, de concientización de la alta dirección, de la implementación de una filosofía de calidad de la empresa, de una estructura de organización flexible y adaptable, de los recursos materiales y humanos, de la tecnología y del tiempo disponible.

Todos los elementos constituyen la base fundamental de la capacitación en el marco procesal calidad-productividad.

La calidad en el enfoque de capacitación tiende a mejorar el desempeño, por lo cual es necesario incidir sobre el comportamiento y actitud del trabajador modificando su conducta de trabajo, luego incidir sobre su alcance y su perfil, de tal manera que la capacitación con calidad no es otra cosa que el conocimiento proporcionado por el cumplimiento de tales requisitos. La productividad no es otra cosa que el cociente o relación que existe entre el producto o servicio y sus insumos.

A medida que el cociente es mayor, será la productividad, por lo tanto la racionalización de métodos y la mutación para cumplir mejor las tareas nos permite lograr calidad y mejorar la productividad.

Para lograr tal objetivo debemos buscar un cambio profundo en los sistemas de dirección y de capacitación, logrando a través de esta última impulsar el desarrollo individual, la eficacia de su desempeño y la modificación de sus hábitos laborales, todo lo cual tiende al mejoramiento con alto grado de calidad.²

2.4 Estrategias de la capacitación

La estrategia de una compañía representa a las respuestas de la administración a aspectos tan importantes como se debe estar concentrada en un solo negocio o desarrollar un grupo diversificado; si debe complacer una amplia gama de clientes o enfocarse en un nicho de mercado en particular; si debe desarrollar una línea de productos amplia o limitada, si debe buscar una ventaja competitiva basada en el bajo costo, en la superioridad del producto o en capacidades organizacionales únicas; como debe responder a las preferencias cambiantes del comprador; que tan grande debe ser el mercado geográfico que tratara de cubrir; como

² ISO/DIS 9001:2000 (1999), *Quality Management Systems – Requirements* (ISO, Ginebra)
ISO/FDIS 10015:1999 (1999), *Quality Management – Guidelines for training* (ISO, Ginebra)

reaccionará las condiciones del mercado y competitivas; como lograr el crecimiento a largo plazo.

Por consiguiente una estrategia refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es una señal del compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar particulares de la empresa.

Todas las iniciativas que se emprenden en áreas tales como producción, mercadotecnia, servicio al cliente, recursos humanos, sistemas de información, investigación, desarrollo, finanzas, deben respaldarse mutuamente si se quiere que surja un plan de acción a nivel global de la compañía con capacidad de hacer buenos negocios.

La creación de una estrategia hace que entre en juego el aspecto administrativo de cómo lograr los resultados propuestos, en vista de la situación y los prospectos de la compañía, los objetivos son los fines y la estrategia es el medio para lograrlo. La estrategia de una compañía por lo común son una mezcla de acciones deliberadas e intencionales y de reacciones adecuadas, a desarrollos no anticipado y a nuevas presiones competitivas. Como se muestra en la siguiente figura:



Las condiciones futuras del negocio son bastante volátiles de manera que los administradores no pueden planear anticipadamente cada acción ni seguir una estrategia propuesta o previamente planeada sin alterarla de alguna manera. Por consiguiente, las estrategias de una compañía acaban por ser una combinación de acciones y enfoques de negocios planeados (estrategia intencional) y de reacciones adecuadas a las condiciones imprevistas (respuestas de estrategia no planeada o de adaptación), de tal manera, es mejor considerarla como una combinación de acciones planeadas y de reacciones de adaptación inmediatas a los acontecimientos recién desarrollados de la industria y de la competencia.

Las estrategias de una compañía conciernen al cómo: cómo lograr el crecimiento del negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo superar la competencia de los rivales, cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio y desarrollar las capacidades organizacionales necesarias, es en este punto en donde la capacitación toma la importancia para la planeación estratégica.

La creación de una estrategia es fundamentalmente una actividad de espíritu emprendedor, impulsada por el mercado y el cliente; la temeridad, la creatividad en el negocio, la atención para destacar las nacientes oportunidades de mercado, una observación perspicaz de las necesidades del cliente y un deseo de correr riesgos, son aspectos inherentes de la tarea de crear estrategias de la compañía.

Los frecuentes ajustes y modificaciones de la estrategia de una compañía, primero en un departamento o área funcional y después en otro, son normales. En ocasiones se requieren cambios cuantitativos en la estrategia: cuando un competidor toma una medida impactante, cuando ocurren adelantos tecnológica o cuando surge una crisis y súbitamente, los administradores se ven obligados a hacer alteraciones radicales a la estrategia. Debido a que las medidas estratégicas y los nuevos enfoques para la acción son continuos a nivel de todo el negocio, la estrategia de una organización se forma a lo largo de un periodo y después se reforma a medida que empieza a aumentar el número de cambios.

La estrategia de una compañía rara vez esta bien creada y es tan duradera como para seguir sin alterarse durante largo tiempo. Incluso los planes de negocios mejor trazados se deben adaptar a las condiciones cambiantes del mercado, alterándose conforme a las necesidades y preferencias del cliente, a las maniobras estratégicas de las empresas rivales, a la experiencia de lo que esta dando o no resultado, a las oportunidades y amenazas que surgen, a acontecimientos imprevistos y a nuevas maneras de pensar acerca de cómo mejorar la estrategia. Esta es la razón por la cual la creación de estrategias es un proceso continuo, en el que un administrador se obliga a revalorar la propia con regularidad, afinándola y remontándola.³

El diseño de una estrategia es en gran parte una actividad empresarial impulsada por el mercado, la puesta en práctica es principalmente una actividad impulsada por la organización, que gira alrededor de la administración de las personas y de los procesos de negocios. Mientras el diseño de una estrategia exitosa depende de la visión del negocio, de un análisis inteligente y competitivo de la industria y de un buen ajuste de los recursos , la puesta en practica exitosa depende del buen desempeño para guiar a los demás y trabajar con y a través de ellos, de asignar recursos, desarrollar y consolidar capacidades competitivas, establecer políticas que apoyen la estrategia y ajustar la forma en la cual la organización desempeña sus actividades fundamentales con los requerimientos para una buena ejecución de la estrategia.

Las exigentes capacidades requeridas para administrar a las personas, la perseverancia necesaria para emprender y poner en movimiento una variedad de iniciativas, la resistencia al cambio que es necesario superar y las dificultades de de integrar los esfuerzos de muchos grupos de trabajo diferentes en un todo que funcione sin ningún tropiezo.

³ Strickland Thompson (2001). Ob Cit

Se requiere un liderazgo administrativo experto para vencer los focos de dudas y desacuerdo, crear un consenso sobre como proceder, lograr el compromiso, la cooperación y poner en su lugar e integrar todas las partes de la puesta en práctica.

UN MARCO DE REFERENCIA PARA LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA.

La puesta en práctica de la estrategia implica convertir el plan estratégico de la organización en una acción y después en resultados.

Lo mismo que el diseño de la estrategia, es un trabajo para todo el equipo administrativo, no solo para unos cuantos administradores. La condición ideal es que los administradores despierten el entusiasmo suficiente por la estrategia para convertir el proceso de la puesta en practica en una cruzada a nivel de toda la compañía, es la parte menos planeada la puesta en practica de la estrategia y a la vez mas abierta de la administración estratégica.

LAS PRINCIPALES TAREAS DE LA PUESTA EN PRÁCTICA DE LA ESTRATEGIA.

- Desarrollar una organización con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos para llevar a cabo la estrategia con éxito.
- Desarrollar presupuestos para encauzar amplios recursos hacia aquellas actividades de la cadena de valor que son decisivas para el éxito estratégico.
- Establecer políticas y procedimientos que respalden la estrategia.
- Instalar sistemas de información, comunicaciones y operación que permita que el personal de la compañía pueda desempeñar con éxito sus papeles estratégicos, día tras día.
- Crear un ambiente de trabajo y una cultura corporativa que respalden a la estrategia.

Los esfuerzos sistemáticos de la Administración para igualar la forma en la cual hace sus negocios la organización con las necesidades de una buena ejecución de la estrategia, ayudan a unir la organización y producen un esfuerzo de equipo para cumplir con los objetivos del desempeño o superarlos.⁴

GUIA DEL PROCESO DE PUESTA EN PRÁCTICA.

Los administradores a niveles medio e inferior no solo son responsables de iniciar y supervisar el proceso de la puesta en practica en sus áreas de competencia, sino que también deben ayudar a que sus subordinados mejoren continuamente la forma en la cual se desempeñan las actividades de la cadena de valor decisivas para la estrategia y que produzcan resultados en la línea del frente que permitan.

2.5 Competencias laborales

En esta parte los aspectos de planificación de la capacitación por competencia laboral y su articulación con la gestión de recursos humanos en general de la empresa, sino que se centrará en el acto mismo de la formación, lo que no resta importancia a lo dicho anteriormente en cuanto a la necesidad de crear primero un ambiente de aprendizaje en la organización.

Uno de los principales objetivos de las competencias laborales es ayudar a romper las inercias u obstáculos que hasta la fecha han impedido que las empresas dinamizaran la capacitación-formación de su personal. Esto cobra particular importancia en América Latina, donde las investigaciones indican que la capacitación sigue siendo muy limitada en términos generales. En parte, esto es debido a los problemas que las empresas afrontan para poner en práctica programas de capacitación, a veces debido a que no saben cómo dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, en ocasiones también porque significan costos

⁴ D. Gooddstein Leonard and M. Nolan Timothy (1998) Planeación Estratégica Aplicada. Ed. Mc Graw Hil. Santa Fe de Bogota Colombia.

y a veces por el temor a empezar a mover toda la estructura de categorías y remuneración. (Mertens, 1997-1.)

Es precisamente el enfoque de la persona al desempeño requerido en la organización lo que ha sido el motivo principal para introducir un sistema de gestión por competencia laboral. A continuación se citan varios conceptos sobre competencia laboral:

- Característica subyacente de una persona la cual puede ser un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su rol social o un cuerpo de conocimientos el cual, el o ella usa. (Richard Boyatzis, 1982). Esta definición muestra a la competencia como una mezcla de varias cosas (motivación, rasgos personales, habilidades, conocimientos, etc.) pero solamente vemos la evidencia de esas cosas en la forma en que la persona se comporta. Dicho de otro modo, tenemos que ver la persona actuando, desempeñándose, haciendo, relacionándose y así visualizar su competencia.
- Conjunto estabilizados de saberes y saber-hacer, de conductas tipo, de procedimientos estándares, de tipo de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje. (Montmollin, 1984)
- La capacidad individual para aprender actividades que requieran una planificación, ejecución y control autónomos. (Federación alemana de empresarios de ingeniería, 1985)
- Capacidad de usar el conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos y, por consiguiente, de actuar eficazmente para alcanzar un objetivo. (Hayes, 1985)

- La aplicación de las destrezas, conocimientos y actitudes a las tareas o combinaciones de tareas conforme a los niveles exigidos en condiciones operativas. (Prescott, 1985)
- Conjunto específico de destrezas necesarias para desarrollar un trabajo en particular, puede incluir las cualidades necesarias para actuar en un rol profesional. (Jessup, 1991)
- Conjuntos de conocimientos, de capacidades de acción y de comportamiento estructurados en función de un objetivo y en tipo de situación dada. (Gilbert y Parlier, 1992)
- Conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma automática y flexible y ser capaz de colaborar en el entorno profesional y en la organización de trabajo. (Bunk, 1994)
- La competencia resulta de un saber actuar. Pero para que ella se construya es necesario poder y querer actuar. (Le Boterf, 1994)
- Habilidad adquirida gracias a la asimilación de información y a la experiencia, *saber – hacer*, capacidad para realizar una tarea profesional según criterios estándares de rendimiento, definidos y evaluados en condiciones específicas. (Belisle y Linard, 1996)
- La competencia está en el encadenamiento de los conocimientos y los saberes – hacer o en la utilización de los recursos del ambiente, no en los saberes en sí mismos. (Ginisty, 1997)
- Las competencias no son ellas mismas, recursos en la forma de saber actuar, saber hacer o actitudes, más movilizan, integran y orquestan tales recursos. Esa movilización solo es pertinente en una situación, y cada situación es singular, mismo que pueda tratársela en analogía con otras, ya encontradas. (LeBoterf, 1997)

Las experiencias parecen confirmar que la introducción de la gestión por competencia laboral en las empresas ha puesto la capacitación en la agenda de las acciones. Aun los

analistas más críticos al sistema NVQ en Gran Bretaña reconocen que el tema de las normas de competencia ha ayudado a las organizaciones a dar mayor importancia y un perfil más claro a la capacitación. «Toda iniciativa que tiene como efecto alentar la discusión y que conduce a la decisión de educar y capacitar en las organizaciones de trabajo es útil.» (Hamlin, Stewart, 1993.)

Probablemente, la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, la posibilidad de una inserción casi natural y continúa en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas. (Gonczi, Athanasou, 1996.)

La administración por competencias es el servicio que da una organización al alinear la cultura de la empresa, los roles y responsabilidades de las personas, así como los sistemas de evaluación del desempeño creando el entorno en el que se va a mover el talento que conforma la compañía.

Nos encontramos frente a cambios importantes: se han globalizado el conocimiento y el talento, ha disminuido el ciclo de vida laboral, existen nuevos roles y diferentes modelos de gestión, hay nuevas formas de organización y se ha hecho necesario reducir tiempos. Estos y otros indicadores hacen necesario un nuevo enfoque en la administración del capital humano basado realmente en competencias.

Los pasos, en ese sentido, son los siguientes:

1 Identificar competencias críticas de cada proceso y de cada función para los resultados del negocio.
--

2 Identificar talentos internos y externos con base en esas competencias para atraerlos, desarrollarlos y retenerlos.

3 Estructurar la organización con base en competencias productivas.
4 Promover una cultura organizacional orientada al talento como factor de productividad y competitividad.
5 Desarrollar sistemas de desempeño y de compensación basados en la contribución que dan las competencias al negocio.
6 Capitalizar el conocimiento en la empresa.

Al hablar de conocimientos y experiencia nos referimos a:

- Conocimientos genéricos del negocio
- Conocimientos genéricos de la empresa
- Conocimientos específicos de la empresa
- Conocimientos de una determinada responsabilidad

Esos puntos son la columna vertebral del modelo. En ese sentido, el rol de Recursos Humanos en la organización es mover a la dirección a definir y transparentar cada uno de dichos pasos. Se debe tratar de un modelo dinámico que la empresa sea tecnológicamente capaz de administrar de manera rápida en la medida que la capacitación adquiere más importancia en la estrategia del negocio y se transforme en una variable significativa de inversión, implícitamente se está reconociendo que debe haber una relación directa con los beneficios esperados a nivel global de la organización. Por esa razón, las organizaciones y sus directivos insisten en monitorear la efectividad de la capacitación.

Las principales características de un programa de capacitación por competencias son las que siguen (adaptación con base en Harris, et. al., 1991):

1. Las competencias que los alumnos tendrán que cumplir son cuidadosamente identificadas, verificadas por expertos locales y de conocimiento público.

2. Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas y de conocimiento público.
3. La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia y a una evaluación individual por cada competencia.
4. La evaluación toma en cuenta el conocimiento, las actitudes y el desempeño de la competencia como principal fuente de evidencia.
5. El progreso de los alumnos en el programa es a un ritmo que ellos determinan y según las competencias demostradas.
6. La instrucción es individualizada al máximo posible.
7. Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
8. El énfasis es puesto en el logro de resultados concretos.
9. El ritmo de avance de la instrucción es individual y no de tiempo.
10. La instrucción se hace con material didáctico que refleja situaciones de trabajo reales y experiencias en el trabajo.
11. Los materiales didácticos de estudio son modulares, incluye una variedad de medios de comunicación, son flexibles en cuanto a materias obligadas y las opcionales.
12. El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado, y la evaluación sistemática es aplicada para mejorar continuamente el programa.
13. Evitar la instrucción frecuente en grupos grandes.
14. La enseñanza debe ser menos dirigida a exponer temas y más al proceso de aprendizaje de los individuos.
15. Hechos, conceptos, principios y otro tipo de conocimiento deben ser parte integral de las tareas y funciones.

Participación de los trabajadores-sindicato en la estrategia de capacitación desde la identificación de las competencias.

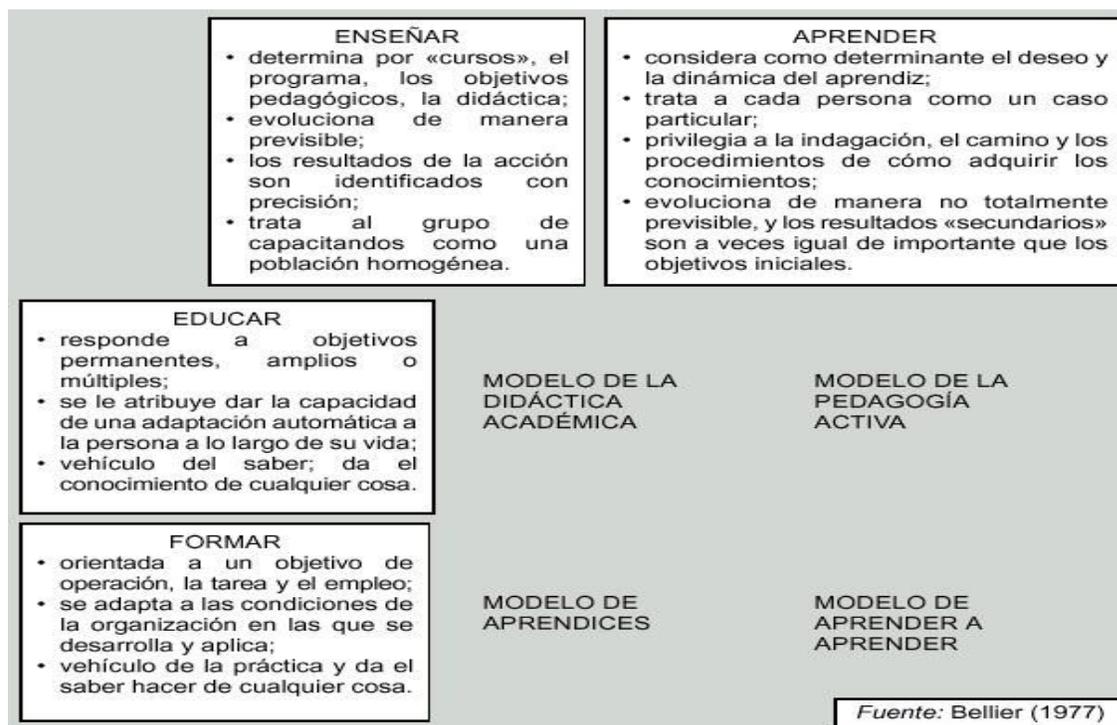
Las ventajas de un currículo enfocado a resolución de problemas son, entre otras (Ibídem):

- toma en cuenta cómo se aprende;
- se concentra en actividades auténticas cuando se requiere de un aprendizaje profundo;

- concede mayor importancia a enseñar cómo aprender que a la asimilación de conocimientos;
- tiene mayor validez que un enfoque basado en disciplinas;
- es más flexible que otros métodos.

El enfoque de enseñanza por problemas se deja combinar muy bien con la formación por alternancia, que propone el ir y venir entre aula y práctica.

Otras características son la posibilidad de una enseñanza individualizada y el avance modular, lo que permite al individuo acoplar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación.



También las pruebas son más estimulantes porque el estándar que se tiene que alcanzar no es un secreto sino que lo sabe la persona de ante mano y esto orienta sus esfuerzos de aprendizaje.

Las características de una capacitación por competencia ya habían sido identificadas por investigadores al principio de los años ochenta. En una investigación reciente sobre la

aplicación de dichas características en los programas de capacitación en Australia, se obtuvo como resultado que la puesta en práctica del conjunto de estos elementos aún es muy limitada. Es decir, si bien se encontraron algunos o varios de los aspectos en menor o mayor medida en los programas de capacitación, pocos fueron los casos donde todos los elementos estaban presentes explícitamente. (Harris, et. al., 1991.)

Lo anterior requiere que la oferta educativa y de capacitación se transforme simultáneamente para poder dar respuesta a las normas de competencia que van apareciendo. El modelo educativo predominante, basado en una enseñanza determinada por cursos y organizado sobre la base de programas preestablecidos, se está haciendo inoperante ante la demanda que surge a partir de las nuevas competencias. Se tendrá que buscar cómo evolucionar hacia una aproximación menos academicista y orientado más al análisis de las necesidades individuales y colectivas de los trabajadores. En este cambio está inscrita la modificación de los estilos pedagógicos, que deben de pasar de una lógica de que «para educar hay que enseñar» a una aproximación de que «para formar se deben desarrollar las capacidades de cómo aprender». (Bellier, 1997.)

El tránsito a un modelo de «aprender a aprender», no es fácil ni evidente, y representa todo un cambio profundo en la gestión de la capacitación. Sin duda, uno de los grandes retos es la administración del «saber aprender», traducida en un instrumento práctico en manos de la gestión de la empresa y de los propios trabajadores.

Desde la perspectiva de la estrategia de productividad y competitividad de la empresa, la administración del saber aprender no debe hacerse sólo en relación a sí mismo, a que si aprendió algo, sino también en cuanto a qué ha sido su aportación a los objetivos perseguidos por la organización. No basta convencer a los directivos de la empresa que «la capacitación no es un costo sino una inversión»; deberán generarse las evidencias que la capacitación realmente da resultado.

Pueden distinguirse por lo menos cuatro familias de evidencias que, en orden inverso de importancia y de facilidad para que se generen, guardan correspondencia con el modelo de desempeño efectivo expuesto en el primer capítulo de este trabajo, y que son las siguientes (Furnham, 1997):

1. La reacción del participante hacia la capacitación recibida. La medición de la satisfacción de los capacitados a través de formatos de evaluación es relativamente fácil y barato de hacer. Hay que cuidarse de que el instructor no escoja y formule las preguntas, sino los responsables de la capacitación de la empresa. Particular cuidado hay que tener con la relación inversa entre «pasarse bien en el curso» y «aprender»: entretener a los capacitados no es un buen método para aprender. Los participantes podrían evaluar bien a un curso porque estuvieron entretenidos y no porque aprendieron mucho.
2. La diferencia entre lo que los capacitados conocen y saben hacer antes del curso y lo que demuestran dominar después. Si bien no es difícil de poner en evidencia, hay que cuidarse de dos situaciones en cuanto a su interpretación. Es fácil hacer la prueba previa de entrada difícil y la de salida fácil, aparentando así que se aprendió mucho. El otro punto a tomar en cuenta es que el aprendizaje se olvida rápidamente si no es puesto en práctica y reforzado de manera inmediata. Esta experiencia se vivió en algunas plantas automotrices en México, donde se capacitaba durante tres meses al personal de nuevo ingreso antes de ingresar en la cadena de operación. El problema que se suscitó era justamente el olvido de lo aprendido por no poner en práctica de manera inmediata lo enseñado y por la ausencia de un refuerzo posterior.
3. La medición del cambio en el comportamiento laboral del capacitando, evidenciando lo que los capacitados hacen de manera diferente después de la capacitación. Su

medición puede llevar meses y representar un esfuerzo especial de los involucrados; la mejor forma de medir es a través de terceros, por ejemplo, los supervisores. También puede ser medido mediante de métodos objetivos disponibles como velocidad y calidad de respuesta a demandas u órdenes de clientes, soporte y servicio al cliente, desperdicio y consumo de materia prima, entre muchos otros. Esto funciona siempre y cuando la empresa registre y dé seguimiento a este tipo de información.

4. Los resultados fundamentales del negocio, como son las mejoras en ventas, productividad y retorno sobre activos, la disminución de las quejas de los clientes, entre otros. El problema aquí es cómo aislar el efecto de la capacitación de tantas otras cosas, como innovaciones técnicas y de organización, que la empresa hizo en el período.

Ante el conjunto de problemas señalados que acompañan la medición de la efectividad de la capacitación, la reacción de muchas empresas ha sido de no hacerlo. Sin duda, esto no estimula a que la capacitación se convierta en una línea estratégica de la empresa, a pesar de todo lo que se le reconoce y atribuye en los discursos de los directivos y los dirigentes sindicales. Una confianza ciega de que la capacitación conduce a beneficios solamente por el hecho de que se realiza, más que ayudarla la puede llevar al fracaso. Si se acepta que la retroalimentación es esencial para el desarrollo, por qué no se esfuerza la organización para generar algunas evidencias de comportamiento laboral y, mejor aún, indicadores de mejoramiento de proceso y de índole monetario. (Ibídem.)⁵

Capital Humano y la gestión por competencias

⁵ www.campus-oei.org

El Capital Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo.

El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

¿Por qué es necesario para la Empresa el desarrollo del Capital Humano?

Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio.

Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme aun sistema de competencias.

Gary Becker y su trabajo en el concepto de capital humano.

Este economista norteamericano fue premiado con el Nóbel por trabajar con el concepto de Capital humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, quienes no lo consideraban un verdadero par por dedicar su estudio a dicho concepto al extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamiento humano e interacción, incluyendo aquel que no tiene relación con el mercado. Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial. Becker lo puntualiza de la siguiente manera: " La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo".

¿Por qué es necesario el desarrollo de una gestión por competencias?

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del Capital Humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura

que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativa –menos mental- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por él puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RH con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad.

Ayudará a realizar proyectos empresariales de bajo y alto costo a través de la utilización de los mejores RH de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y permitiendo la capitalización de experiencias y conocimientos existentes.

Estructura De Un Modelo De Gestión Por Competencias (Caso Codelco)

Confección del catálogo de competencias: a partir de la descomposición de las tareas que es necesario hacer para un proceso, se identifica lo que se necesita saber hacer para ejecutar eficientemente dichas tareas.

Estructuración de conocimiento dentro de un esquema predefinido: una vez identificadas las competencias se debe trabajar en la descripción clara de cada uno de sus niveles, para poder realizar las calificaciones en forma eficiente y objetiva.

Identificar los requerimientos de competencias para un puesto o equipo de trabajo: de esta forma, se puede individualizar el grado de adecuación y la forma de cubrir las posibles brechas, así se podrá identificar a los colaboradores que cuentan con conocimientos críticos dentro de la empresa y su potencial uso evitando que el ejecutivo en una división dependa exclusivamente de los recursos que tenga a su alcance, lo que permitirá asignar siempre a la persona más idónea para el puesto, y solo en el evento que no exista internamente se podrá recurrir a la contratación de empresas externas.

Cómo Se Define Este Modelo

Como se dijo, son los cambios en las operaciones, los que traerán los beneficios más importantes. El modelo es una herramienta imprescindible para conseguir esos cambios, ya que los nuevos estilos de trabajo requieren una forma sistemática para la identificación de los requerimientos de competencias en la operación, así como contar con ellos en tiempo y forma.

Para que este modelo de gestión de RH sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de CODELCO, sino también para que ésta "capacidad colectiva de hacer" aumenta a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, etc.

Restricciones Del Modelo

Resistencia al cambio: Es una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista de alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y acción vigente. La persona empieza por resistir aquello nuevo que lo descoloca o molesta y si no revierte esa actitud en ese punto pasa a resistirse.

El miedo a la grúa: El valor de los recursos que han sido invertidos en capital físico por un inversionista, se puede recuperar a menudo fácilmente más adelante (a través de una reventa),

sin embargo, el capital humano como forma parte del sistema nervioso de un individuo específico, no puede ser poseído así por separado a parte del cuerpo vivo, por lo que el capital humano por si mismo no se puede comprar o vender directamente en el mercado. Si un empleado elige renunciar a su trabajo, quizás debido a una oferta de mucho más alto pago, o a una firma competente en la misma industria, entonces cualquier inversión pasada que el empleador pudo haber hecho para aumentar las habilidades del trabajador se pierde para la firma al minuto en que el trabajador sale por la puerta de la empresa.

La única persona que puede invertir en Capital Humano con la confianza completa de que no lo privarán arbitrariamente de sus frutos en el futuro sin la remuneración es el mismo individuo en quien se hace la inversión.⁶

Gestión Por Competencia: Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

2.6 La capacitación del personal como formadora de cultura organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL DEFINIDA

Durante los últimos diez años se ha visto un rápido aumento del interés en la cultura corporativa entre gerentes y consultores empresariales, a pesar de ello, en el área falta una comprensión profunda del concepto de cultura organizacional. La definición más conocida es la de Deal y Kennedy (1982): “ la forma como hacemos las cosas por aquí”, pero solo se concentra en un conjunto de datos observables y pasa por alto otros. Incluso, lo más

⁶ www.monografias.com. Capital humano y la gestión por competencias

importante, es que elude el problema crítico de por qué y cómo se desarrollan las normas en una organización.

Schein (1985-1990) da una definición más amplia de cultura como:

- A. Un patrón de supuestos básicos
- B. Inventada, descubierta o desarrollada por un grupo determinado
- C. A medida que afronta sus problemas de adaptación externa e integración interna.
- D. Que ha funcionado lo suficiente para considerarla válida y, en consecuencia,
- E. Se enseña a los nuevos miembros como la
- F. Forma correcta de percibir, pensar y sentir.

En otras palabras, la cultura de una organización es un sistema social que se basa en un conjunto central de convicciones y valores, y que se desarrolló o aprendió como consecuencia de los esfuerzos de la organización a través del tiempo para afrontar su entorno. Su éxito en este sentido lleva a los miembros de la compañía a considerar su manera de hacer las cosas como el mejor camino para enfrentar su entorno en el futuro.

Posteriormente, Schein señala que existen tres niveles a través de los cuales se puede comprender la cultura de una organización:

- 1) El nivel fáctico que incluye el comportamiento
- 2) El nivel de valores
- 3) El nivel de supuestos básicos subyacentes.

De éstos, sólo el primero -el fáctico- puede ser observado directamente, los otros dos niveles -casi siempre inconscientes- sólo pueden ser inferidos a partir de lo observable, incluyendo los valores que sólo se pueden evaluar indirectamente.

CULTURA Y VALORES

La cultura es un modelo de creencias expectativas que mantienen en común y profundamente los miembros de una organización. A su vez, esas convicciones dan lugar a los valores, la situación ideal de ser, que abriga la compañía y sus integrantes. Estos valores originan normas situacionales, la forma como hacemos las cosas por aquí que se evidencian en el comportamiento observable. Luego, dicho compromiso normativo se convierte en la base para la validación de las creencias y los valores desde los cuales se originaron las normas.

Este circuito cerrado de creencias-valores-normas-creencias constituye el proceso de desarrollo cultural y se le atribuye la tenacidad que muestran las culturas. A los miembros que violan las normas organizacionales en un comienzo se les presiona para amoldarse. Si la presión no produce el ajuste deseado, entonces surgen el ostracismo u otras sanciones severas para tratar a quien se desvía de la norma.

Harshbarger (1975) establece la diferencia entre quienes difieren de lo establecido y los herejes. Los primeros son aquellos que sencillamente violan normas, bien sea sin pensarlo o a conciencia, para evaluar el sistema. Los herejes, por el contrario, desafían los supuestos y creencias básicas del sistema y, en consecuencia, son más peligrosos para el orden establecido. Las sanciones más severas se reservan para los herejes que se niegan a arrepentirse.

No obstante, el cambio cultural en gran escala exige desafíos heréticos que puedan precipitar el surgimiento de un nuevo orden. La mera desviación comportamental no es suficiente para producir ese grado de cambio, el comportamiento herético es mucho menos riesgoso para quienes se hallan en la cima de la organización que para quienes se encuentran en niveles menores, cuyas carreras se pueden sacrificar en el altar del cambio organizacional. Esto ayuda a explicar la necesidad crítica de un comportamiento de la alta gerencia con cualquier esfuerzo serio de cambio cultural.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas individualmente y grupalmente actúan en las organizaciones, el comportamiento organizacional es una disciplina científica a cuya base de conocimientos se agrega constantemente una gran cantidad de investigaciones y desarrollos conceptuales.

El comportamiento organizacional brinda aun conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Por ejemplo ayuda que los administradores observen el comportamiento de los individuos en la organización. También facilita su comprensión y complejidad de las relaciones interpersonales, en las que interactúan dos personas.

OBJETIVO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:

El primer objetivo es describir sistemáticamente como se comportan las personas en condiciones distintas. Lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto al comportamiento humano en el trabajo.

Por ejemplo, un beneficio del estudio de esta obra es la adquisición de un nuevo vocabulario acerca del comportamiento organizacional.

Un segundo objetivo es entender porque las personas se comportan como lo hacen. Los administradores se frustrarían mucho si solo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin tener las razones subyacentes. Por ende, los administradores interesados aprenden a sondear en busca de explicaciones. Predecir el comportamiento futuro de los empleados es otro objetivo del comportamiento organizacional. En teoría los administradores tendrían que predecir cuales empleados serán productivos y cuales se caracterizan por su ausentismo, retardados o conducta preventivas.

El objetivo último es controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los administradores responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les

interesa de manera vital tener efectos del comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados.

Fuerzas

Es complejo el conjunto de fuerzas que afecta a la naturaleza de las organizaciones actuales. La amplia gama de temas y tendencias en dichas fuerzas pueden clasificarse en cuatro áreas: personas, estructura, tecnología y ambiente, en que opera la organización. Cuando las personas trabajan en una empresa para el logro de un objetivo, se requiere algún tipo de relaciones formales. Los individuos también aprovechan la tecnología como auxiliar para realizar su trabajo, de modo que exista interacción entre las personas, la estructura y la tecnología. Por añadidura tales elementos reciben influencia del entorno e influyen en el. Cada una de estas cuatro fuerzas afecta al comportamiento organizacional y en las secciones siguientes se consideran brevemente algunos ejemplos de cada una.

Personas

Las personas componen el sistema social interno de una compañía.

Este esta formado por individuos y por grupos tanto grandes como pequeños. Hay grupos informales o extraoficiales, así como formales y oficiales. Los grupos también son dinámicos, pues forman, cambian y se desintegran. Las personas son seres vivos, pensantes y con sentimientos, que trabajan en la organización para lograr sus objetivos.

Debe recordarse que en estas últimas existen para servir a las personas, en vez de que las personas existan para servir a las organizaciones.

Las organizaciones actuales no son las mismas de ayer o anteayer. En particular, la fuerza laboral es muy diversa, lo cual significa que los empleados llevan a su trabajo una amplia gama de antecedentes, talentos y perspectivas. En ocasiones, esa diversidad entraña dificultades que deben resolver los administradores, por ejemplo, cuando algunos trabajadores se expresan mediante vestimenta o accesorios no convencionales, al tiempo en que otros se generan problemas singulares por sus estilos de vida, intereses recreativos y peculiares.

De hecho existe una fuerza laboral, y las prácticas del liderazgo administrativo deben cambiar para adaptarse a las nuevas condiciones. Los cambios acelerados han propiciado un énfasis en la habilidad para el liderazgo. Algunas compañías están descubriendo que mostrar interés, escuchar realmente a los empleados y preocuparse por su capacidad y relaciones son clave para motivar la fuerza laboral.

Estructura

La estructura define la relación formal y las funciones de las personas en las organizaciones. Se requieren diferentes puestos para realizar todas las actividades de la empresa.

Tecnología

La tecnología aporta los recursos con que trabajan en las personas e influye en las tareas que ellas realizan. Es poco lo que puede lograrse solo con las manos, de modo que con su ayuda se construyen edificios, se diseñan máquinas, se crean procesos de trabajo y se conjuntan recursos. La tecnología afecta de manera significativa las relaciones laborales. Una línea de montaje no es lo mismo que un laboratorio de investigación, mientras que una siderurgia tampoco tiene las mismas condiciones de trabajo que un hospital. El gran beneficio de la tecnología es que permite a las personas trabajar más y hacerlo de la mejor manera, si bien las restringe en diversas formas: tiene tantos costos como beneficios.

Ambiente

Todas las organizaciones funcionan en el contexto de un ambiente interno y otro externo. Ninguna organización existe aislada, es parte de un sistema más grande, que abarca muchos otros elementos, como el gobierno, las familias y otras organizaciones. Numerosos cambios en el ambiente generan exigencias para las organizaciones. Los ciudadanos esperan que sean socialmente responsables; los nuevos productos y la competencia por captar clientes provienen de todo el planeta; es decreciente el defecto directo de los sindicatos y se acelera al ritmo impresionante de los cambios sociales.⁷

MODELOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Los modelos de cultura organizacional proporcionan mecanismos útiles que se pueden utilizar de manera más fácil para decodificar los datos disponibles. Deal y Kennedy (1982) desarrollaron los primeros modelos de este tipo y propusieron los siguientes cuatro culturas organizacionales genéricas:

1.- CULTURA MACHISTA.- En esta cultura individualista se toman altos riesgos pero el entorno proporciona retroalimentación rápida acerca de si las acciones fueron correctas o incorrectas. La industria del entrenamiento, en especial la de producción de películas, constituye un ejemplo importante de esta cultura, como también la de publicidad.

2.- CULTURA DEL TRABAJO ARDUO.- En este tipo de cultura la regla es la diversión y la acción. Los empleados asumen pocos riesgos e incluso unos cuantos proporcionan retroalimentación rápida; para tener éxito, deben mantener un alto nivel de actividades con un nivel de riesgo relativamente bajo. Las compañías dedicadas a las ventas, en particular las minoristas que se especializan en la venta de puerta a puerta, constituyen ejemplos sobresalientes de dicha cultura.

⁷ Keith Davis Y Jhon W. Newstrom. (2003) Comportamiento humano en el trabajo. Ed Mac Graw Hill. Última Edición. Mexico D.F.

3.- CULTURA DE PONER EN RIESGO LA COMPAÑÍA.- Esta clase de cultura exige decisiones de gran riesgo y pasan varios años antes de que el entorno brinde una retroalimentación clara acerca de si la decisión fue correcta o no. es una cultura de alto riesgo y retroalimentación lenta. Muchas organizaciones de alta tecnología, especialmente en el sector aeroespacial, representan ejemplos importantes de esta cultura.

4.- CULTURA DEL PROCESO.- Cuenta con poca o ninguna retroalimentación y para los empleados es difícil medir lo que hacen. Por el contrario, se concentran en cómo se hizo el trabajo. Las organizaciones más sometidas a control, incluso la mayor parte de las entidades gubernamentales, constituyen ejemplos comunes de la cultura del proceso.

El primer modelo diseñado por Deal y Kennedy contribuyó en gran medida a concentrar la atención en este tema y a plantear la discusión resultante.

Sin embargo, su tipología de culturas organizacionales no es inclusiva y los criterios para clasificar las compañías dentro de una de las categorías son difíciles de aplicar. Harrison y Stokes (1990) ofrecen un modelo alternativo que también define cuatro tipos genéricos de cultura organizacional. Estos son:

1.- CULTURA DEL PODER.- Se fundamenta en el supuesto de que una desigualdad de recursos es un fenómeno que ocurre en forma natural; es decir, la vida es un juego de cero adiciones con ganadores y perdedores bien definidos. Entre los recursos que se distribuirán de manera desigual están el dinero, el privilegio, la seguridad y la calidad general de vida. Se hace necesario contar con líderes fuertes para manejar estas desigualdades y mantener el equilibrio general del sistema. En empresas con una fuerte cultura del poder, que funcionan bien, los líderes son firmes pero justos y generosos, con sus seguidores leales y existe una aceptación de la estructura jerárquica de la organización. No obstante, a medida que ésta crece y se hace más compleja, las exigencias hechas a los líderes para que tomen múltiples decisiones a menudo se hacen inefectiva la cultura del poder. Allí surge la necesidad de diseñar sistemas y estructuras funcionales a fin de ayudar a que se realice el trabajo.

2.- CULTURA DEL ROL.- La cultura del rol sustituye racionalmente estructuras y sistemas derivados del poder puro. El supuesto básico consiste en que el trabajo se logra mejor a través de la regulación de la ley. Los roles se desarrollan de manera que especifiquen las responsabilidades y retribuciones potenciales de cada persona y se instalan los sistemas apropiados para asegurar que esto se haga de manera justa, el control es remoto, a través de un sistema de delegación en vez de hacerlo mediante el poder personal del liderazgo máximo. La cultura del rol bien manejada proporciona estabilidad, justicia y eficiencia. Las personas están protegidas de decisiones arbitrarias tomadas en la cima y, en consecuencia, pueden dedicar sus energías a las tareas en vez de a la autoprotección.

3.- CULTURA DEL LOGRO.- El supuesto básico de este tipo de cultura es que todas las personas desean hacer contribuciones significativas a su trabajo y a la sociedad, disfrutar su interacción con los clientes y compañeros de trabajo. La satisfacción de una labor bien realizada y de la interacción significativa con los demás en el sitio de trabajo constituye las verdaderas retribuciones importantes para las personas y el trabajo debe ser organizado para permitir las retribuciones intrínsecas y las interacciones satisfactorias.

Ni la cultura del poder ni la del rol permiten que esa ocurra. En ellas, el rol de la administración consiste en desarrollar situaciones de trabajo que comprometan a las personas de manera seria, que les ayuden a sentir que están contribuyendo al logro de una meta importante, articulada dentro de una clara formulación de la misión, que permitan que las personas se organicen en equipos de trabajo por autogestión con gerentes disponibles para brindar apoyo y asistencia técnica cuando sea necesario, donde la comunicación sea abierta hacia arriba, hacia abajo y en forma lateral en donde las personas tengan oportunidades para aprender y crecer a nivel laboral; sin embargo, una organización de logros tiene reglas y estructuras al igual que en la de rol y trabaja para servir al sistema en vez de convertirse en un fin en si misma; en la cultura del logro, el poder se encuentra en crear la misión y luego monitorear su obtención. La parte negativa es la dificultad para mantener la energía y el entusiasmo que se hallan al comienzo de su desarrollo. Con frecuencia, tales empresas no

prestan suficiente atención al desarrollo de sistemas y estructuras útiles, y dependen demasiado de la visión común para organizar el trabajo.

4.- CULTURA DEL APOYO.- El supuesto básico en esta clase de cultura es que la confianza y el apoyo mutuos deben constituir la base fundamental de la relación entre el individuo y la organización. Las personas deben ser valoradas como seres humanos, no solo como contribuyentes del trabajo u ocupantes de roles organizacionales. Básicamente, se consideran algo positivo y se espera que florezcan en este entorno de formación. Las compañías de apoyo estimulan el calor humano, e incluso el amor, entre los miembros organizacionales pero no motivan el entusiasmo. Las personas trabajan en organizaciones de apoyo por que se interesan profundamente en los individuos para quienes trabajan. La comunicación entre los individuos de estas empresas es bastante abierta y de apoyo, las relaciones son muy estrechas. La armonía constituye un valor muy importante y se evitan las confrontaciones que puedan deteriorarla. La cultura del apoyo satisface de manera evidente algunas necesidades humanas importantes que con mucha frecuencia las organizaciones desconocen.

EFECTOS DE LA CULTURA EN LA PLANEACIÓN

El impacto de la cultura organizacional en el proceso de planeación y el plan estratégico resultante son considerables. Estos efectos pueden ser directos o indirectos pero, en cualquier caso, se deben comprender y manejar con el fin de conducir un proceso de planeación exitoso y asegurar que de él surja un plan útil.

En primer lugar, y quizá lo más importante, existe la pregunta de si la organización considerará con seriedad su compromiso con la planeación estratégica. Con frecuencia, las compañías tienen una fuerte cultura machista en la tipología presentada por Deal y Kennedy (1982) una cultura tipificada por la creencia de que la organización es suficientemente fuerte como para sobrevivir sin importar el entorno y que puede acabarse, prosperar a pesar de tal adversidad no están dispuestas siquiera a comenzar un proceso de planeación serio.

Adoptan la posición extrema de que la planeación es para los “inútiles” y permanecerán firmes ante la dificultad. Cuando esas organizaciones se ven forzadas por las circunstancias a ingresar a dicho proceso por lo general, debido a la presión de algún cuerpo corporativo superior o de los patrocinadores financieros de la compañía simplemente no lo toman de manera seria.

Una segunda influencia de la cultura corporativa en el proceso de planeación se relaciona con el realismo implícito en el proceso. Por lo general, las organizaciones con una cultura que evita confrontar duras realidades hallarán difícil, si no imposible de lograr, la necesidad de realizar un examen de conciencia objetivo en las fases de la auditoria del desempeño y análisis de brechas del proceso. Estas organizaciones suponen de manera olímpica que la situación es mejor de lo que parece, que siempre se pueden superar los obstáculos y que la realidad se puede reconstruir en forma conveniente. Un error común en ellas las creencias de que su propia cultura se puede ajustar a la estrategia (Schein 1991) y no al contrario como se anotó antes, a menudo la estrategia está limitada por la cultura existente y se ajusta a ella.

En tercer lugar, las organizaciones con experiencia en tratar con su entorno tendrán presunciones sobre lo siguiente:

- 1) Su misión básica
- 2) Las metas operativas específicas que se derivan de esta misión
- 3) Los medios por los cuales su misión puede ser cumplida
- 4) Las formas apropiadas de evaluar el éxito de la organización en el logro de su misión.
- 5)Cuál es la mejor manera de realizar correcciones a sus planes a mitad del camino.

CULTURA Y EFECTIVIDAD ORGANIZACIONALES

No obstante, la cultura organizacional ejerce mayor impacto que el proceso y los resultados de la planeación estratégica. Sus consecuencias en la efectividad organizacional general son incluso más profundas. Denison (1990) proporciona datos sobre estas relaciones en sus

amplios análisis cuantitativos de la cultura de 34 compañías diferentes, medidas por dos cuestionarios distintos y extensos.

2.7 Marco legal de capacitación

Citaremos algunos artículos de la Constitución referente a este. Cabe señalar que estos artículos pueden ser objeto de reformas, por lo que es recomendable actualizarse consultando las fuentes de información oficiales.

Art. 3 o Ley federal del trabajo

El trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

Art. 25 El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberán contener:

VIII La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta ley.

Art. 153^a Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153B Para dar cumplimiento a las obligaciones que conforme el artículo anterior le corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales y que se establezcan y que se registren en la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153 C Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento así como su personal docente, deberán ser autorizados y registrados por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Art.153 D Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

Art153 E La capacitación a que se refiere el artículo 153 A deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornadas de su trabajo salvo a que atendiendo a los servicios, trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera así como en el caso de que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe en cuyo puesto, la capacitación se realizara fuera de la jornada de trabajo.

Art. 153 F La capacitación o adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar o perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionar información sobre la aplicación de la nueva tecnología en ella
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación
- III. Prevenir riesgos de trabajo
- IV. Incrementar la productividad y
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Art. 153 G Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera una capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba está, prestara sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella a los contratos colectivos.

Art. 153 H

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a :

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

Art. 153 I

En cada empresa se constituirán comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, integradas por igual numero de representantes de los trabajadores y el patrón, las cuales vigilaran la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores y sugerirán medidas tendientes perfeccionarios, todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

Art. 153 J

Las autoridades laborales cuidarán que las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente vigilando el cumplimiento de la obligación personal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

Art. 153 k

La secretaria del trabajo y previsión social podrá convocar a los patrones, sindicato y trabajadores libres que conformen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para construir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, las cuáles tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaria.

Art. 153 L

La secretaria del trabajo y previsión social fijaran las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento así como las relativas a su organización y funcionamiento.

Art. 153 M

En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a los planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Art.153 N

Dentro de los 15 días siguientes a la celebración, o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la secretaria del trabajo y previsión social, para su aprobación los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan acordado.

Art. 153 O

Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaria del Trabajo y Previsión social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares los planes y programas de capacitación o adiestramiento que de común acuerdo con los trabajadores hayan decidido implantar, igualmente deberán informar respecto a la constitución y bases generales que se sujetara el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

Art.1 53 P

El registro de que trata el artículo 153 C se otorga a las personas que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitaran o adiestraran a los trabajadores están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividades que impartan sus conocimientos.
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la secretaria del trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento.
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º Constitucional.

Art. 153 Q

Los planes y programas de que traten los artículos 153 N Y 153° deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa.
- IV. Señalar el procedimiento de selección. A través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría.
- V. Especificar el nombre y numero de registro en la Secretaria del Trabajo Y Previsión Social de las entidades instructoras y
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la secretaria del trabajo y previsión social que se publiquen en el diario oficial de la federación.

Art. 153 R

Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, esta los aprobará o dispondrá que se les hagan modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del termino citado, se entenderán definitivamente aprobados.

Art. 153 S

Cuando el patrón no de cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaria de trabajo y previsión social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda , en los términos de los artículos 153N Y 153° o cuando representen dichos planes y programas, nos los lleve a la practica será sancionado conforme a lo dispueto en la fracción IV del articulo 992 de esta ley, sin perjuicio de que , en cualquiera de los dos casos, la propia secretaria adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trate.

Art. 153T

Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas, que autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, se harán del conocimiento de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o a falta de este, a través de la autoridades del trabajo a fin de que la propia secretaria las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos e la fracción IV del artículo 539.

Art. 153 U

Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tienen los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deba acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

Art. 153 V

La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador con el cuál el trabajador acreditara haber llevado y aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la secretaria del trabajo y previsión social para su registro y control de listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.⁸

⁸ Ley Federal del trabajo. (2005) Ed. Pac, S.A. de C.V. México D.F.

Evaluación y medición de la efectividad de la Capacitación

3.1 Conceptualización de Evaluación

La evaluación debemos de entenderla no solo como un instrumento para asegurar que la persona sea capaz de cumplir determinados desempeños, sino también para asegurar que en la organización existen procesos de aprendizaje continuo, orientados a lograr los objetivos de la organización y del personal. Para cumplir con este propósito, se requiere de una *transparencia* en el formato y condiciones de la evaluación. El aprendizaje es, en última instancia, la decisión voluntaria de cada persona en la organización; en la medida que los estándares de desempeño y conocimiento son transparentes, se contribuye no solo a la claridad de la dirección del aprendizaje del personal sino también a optimizar los esfuerzos dedicados a ello.

La evaluación no debe circunscribirse a evidencias de conocimientos, sino centrarse en evidencias de desempeño que demuestran la capacidad real en situaciones concretas de trabajo. Esto requiere la elaboración de *instrumentos de evaluación*^a

3.1.1 Evaluación del desempeño

José Alberto Carpio

Define la evaluación del desempeño como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

1. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.

^a Mertens, L. (1996), *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos* (México, Conocer-Cinterfor)

2. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
3. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
4. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
5. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
6. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumplen sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos.

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

3.1. 2. Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.

Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc.

¿QUÉ SE EVALUA?

Las medidas del desempeño caen dentro de una de tres categorías: características, comportamientos y resultados. Las evaluaciones de características involucran juicios subjetivos sobre el desempeño del empleado. Contienen dimensiones como, iniciativa, liderazgo y actitud y le pide a los evaluadores que indiquen cuanto posee el empleado de cada característica. Debido a que las escalas de características tienden a ser ambiguas (así como subjetivas), con frecuencia conducen a prejuicios personales y pueden no ser apropiadas para obtener retroalimentación útil.

3.1.3. Preparación de las evaluaciones del desempeño.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables.

Por *directamente relacionados con el puesto* se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es *práctica* cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.
- Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones *objetivas* del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones *subjetivas* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.
- Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden

ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1. Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
2. Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
3. Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
4. Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
5. Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Métodos para reducir las distorsiones: cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Elementos interculturales:

El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son "atrasadas", "excesivamente ruidosas" o "peligrosas". Este fenómeno recibe el nombre de ETNOCENTRISMO, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de esas expectativas se basan en elementos culturales.

3.2 Técnicas de Evaluación

3.2.1. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

1. Escalas de puntuación:

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en

las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

2. Lista de verificación:

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de *lista de verificación con valores*. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

3. Método de selección forzada:

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases.

Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

4. Método de registro de acontecimientos críticos:

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador.

Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones.

Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

5. alas de calificación conductual:

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

6. Método de verificación de campo

Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

7. Métodos de evaluación en grupos:

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten

la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.

Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).

Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

8. Evaluación de 360 grados

Proceso en el que se utilizan múltiples fuentes de evaluación para lograr una perspectiva amplia del desempeño personal.

Una fuente de evaluación crecientemente popular son los subordinados de la persona. La evaluación por subordinados ha sido empleada por compañías como Vitro, Seros e IBM para dar retroalimentación a los superiores acerca de cómo los ven sus subordinados. Sin embargo, como este proceso da poder a los empleados sobre sus jefes, se usa sólo para efectos de desarrollo.

Los clientes internos y externos también se utilizan como fuentes de información de evaluación, particularmente en compañías como Ford y Honda que están enfocadas en la administración de calidad total. Los clientes externos se han usado por algún tiempo para evaluar empleados de restaurante, pero los clientes internos pueden incluir a quien sea dentro de la organización, que dependa de la producción del trabajo de un empleado. Finalmente, una buena idea, muy común, es que los empleados evalúen su propio desempeño.

Aunque las autoevaluaciones pueden estar sesgadas hacia arriba, el proceso de autoevaluación ayuda a aumentar el compromiso en el proceso de revisión y es un punto de partida para establecer metas futuras.

Puesto que cada fuente de información de ED tiene ciertas limitaciones y diferentes personas pueden ver aspectos distintos de desempeño, compañías como Westinghouse y Eastman Kodak han tomado la costumbre de usar enfoques de evaluadores múltiples que implica más de una fuente para la evaluación de la información. Mediante la combinación de fuentes diferentes en un proceso referido como evaluación de 360 grados es posible obtener una evaluación más completa del desempeño de un empleado.

3.2.2. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

1. **Autoevaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
2. **Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiado ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

3. **Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas de profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro.

A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.

4. **Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

3.2.3. Implicaciones del proceso de evaluación.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación

del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

Capacitación de los evaluadores:

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

Entrevistas de evaluación:

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de *convencimiento* (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al

desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de *diálogo* (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de *solución de problemas* (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

3.2.4. Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.^a

^a ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS - William B. Werther, Jr. y Keith Davis - Ed. McGraw Hill

3.3 Costo, Beneficio y efectividad

COSTO

La evaluación no debe transformarse en una actividad costosa y burocrática que consuma mucho tiempo y recursos de la organización

No solo la evaluación sino todo el proceso de formación no puede ser costoso, porque la organización lo rechazaría. En términos teóricos se puede argumentar que lo que vale para la organización es el retorno sobre la inversión y no el criterio de costo. Sin embargo, cuanto más elevada la inversión que la formación significa, más dudas y cuestionamientos surgirán en las esferas del mando de la organización, si realmente habrá el retorno esperado. Por eso se recomienda apoyarse en *materiales didácticos auto dirigidos*, que no requieren la presencia constante de un instructor o formador para que el proceso de aprendizaje se de. La inversión en este caso está en la elaboración de estos materiales, que de preferencia estén adaptados al contexto de la organización, para que tenga mayor aceptación entre el personal, sobre todo a nivel operativo.

La capacitación se tiene que entender de manera amplia, como el conjunto de procesos que inciden en el aprendizaje. No necesariamente implica horas aula, sino puede ser producto de la reflexión y el apoyo en la práctica del trabajo, del auto estudio, de la experimentación, entre otros. Cuando evaluamos la efectividad de la capacitación se debe partir de este concepto amplio. Lo que realmente interesa es evaluar los *resultados de aprendizaje* del candidato; en el fondo lo que se mide es la efectividad de la organización en la generación de saberes.

La evaluación no debe circunscribirse a evidencias de conocimientos, sino centrarse en evidencias de desempeño que demuestran la capacidad real en situaciones concretas de trabajo. Esto requiere la elaboración de *instrumentos de evaluación*.

La evaluación no debe transformarse en una actividad costosa y burocrática que consuma mucho tiempo y recursos de la organización.

En la calidad del proceso de evaluación y formación, la *verificación interna y externa* juegan un papel importante. La presencia de una figura de tercera parte que no está involucrada directamente en el proceso de formación, ayuda y estimula a los instructores y a los candidatos de cumplir con los estándares demandados y a presentar evidencias sólidas. No se trata que el verificador repita la evaluación, sino que la verifica en cuanto a la pertinencia y validez de las evidencias presentadas y que asegure que el proceso haya sido en condiciones justas para el candidato. Se requiere establecer un procedimiento de evaluación y verificación, que mínimamente tendrá que abarcar los aspectos siguientes:

- Etapas generales del proceso de evaluación-verificación
- Procedimiento específico de evaluación (etapas y responsables)
- Procedimiento para la integración del portafolio de evidencias
- Procedimiento de la capacitación por competencia
- Procedimiento de verificación interna y externa
- Formatos de verificación interna y externa
- Formato de registro del candidato
- Cédula de evaluación
- Control de documentos, datos y registros

Cabe aclarar que desde la perspectiva de competencia laboral interesa evaluar la efectividad de la capacitación en términos de los aprendizajes demostrados. Por eso, no interesa tanto el registro de los cursos de capacitación sino la evolución de la competencia del personal a través de las evidencias demostradas en el tiempo. Esto es un indicador de la efectividad de la organización en cuanto a la generación de nuevos saberes.

Los resultados de la evaluación de la capacitación son el insumo para *acciones de mejora*. Siendo la formación un proceso continuo, lo conveniente es que los

instrumentos sean *flexibles* y que en los procedimientos se introducen componentes que registran las *propuestas de mejora* de los involucrados en el proceso. Estos componentes van desde la recopilación de opiniones y sugerencias de los candidatos sobre la pertinencia y calidad de los instrumentos y cursos, hasta los reportes con sugerencias de mejora como parte de la verificación interna y externa.

Estos puntos no son exhaustivos para una gestión de competencia laboral en una organización, pero consideramos los críticos en el estadio en que nos encontramos en las experiencias reales. En la medida que estas experiencias evolucionen, habrá que precisar y modificar estos puntos críticos.

3.3.1. Efectividad y evaluación de un Modelo de Competencia y su relación con la Norma ISO 9001

Evaluación del modelo de competencia laboral

En la medida que la capacitación adquiere más importancia en la estrategia del negocio y se transforme en una variable significativa de inversión, implícitamente se está reconociendo que debe haber una relación directa con los beneficios esperados a nivel global de la organización. Por esa razón, las organizaciones y sus directivos insisten en monitorear la efectividad de la capacitación.

Para medir la efectividad, primeramente se requiere definir el tipo de resultado global que se espera de un modelo de competencia laboral. Esto puede variar desde la suma simple de los impactos en los desempeños individuales (cuántas personas de la organización mejoraron su desempeño) hasta la mejora en el desempeño global de la organización en variables críticas, e incluso en la cultura de trabajo orientada hacia la calidad y la mejora continua en la satisfacción del cliente.

VARIABLES GLOBALES QUE GUARDAN RELACIÓN DIRECTA CON LA CAPACITACIÓN SON ALGUNOS INDICADORES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, COMO SON: LA ROTACIÓN DEL PERSONAL, EL CLIMA LABORAL, EL TRABAJO EN GRUPO, LA COMUNICACIÓN. SIN EMBARGO, TAMBIÉN INCIDE DE MANERA DIRECTA EN INDICADORES DE CALIDAD DEL PROCESO, COMO SON: EL TRABAJO, EL HACER BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ, LA CALIDAD EN LA OPERACIÓN, ENTRE OTROS.

Lo anterior nos lleva a la propuesta de realizar la evaluación de la efectividad de la capacitación en los resultados globales de la organización en cuatro momentos, donde la relación entre capacitación y resultados se va diluyendo de manera progresiva.

No existe un menú o ruta única de las mejores decisiones. Esta la organización la tendrá que construir a partir de un proceso de prueba y error, de aprendizaje en la gestión. La efectividad de ese proceso de aprendizaje en la gestión de la competencia laboral depende no solo de los factores intrínsecos del modelo, sino también de su inserción y articulación con otros subsistemas de gestión de recursos humanos, como son: el reclutamiento y selección, la evaluación de desempeño, el desarrollo profesional, la estructura de cargos, los criterios de promoción, entre otros.

En el sentido más amplio de la gestión de recursos humanos se relaciona con los subsistemas de: a) participación e involucramiento del personal; b) remuneración; c) condiciones de trabajo y ergonomía; d) turnos y horarios de trabajo; e) asignación de cargas de trabajo.

Evaluar la efectividad de la capacitación en cuanto a su impacto en los resultados globales de la empresa es una tarea complicada porque supone la posibilidad de poder aislar el efecto de la capacitación-formación de otras acciones que inciden en los resultados. Es un ejercicio que quizás en modelos teóricos y apoyándose en supuestos es posible de realizar con precisión, en la práctica resulta en una aproximación que siempre deja un espacio para dudas. No obstante, en la medida que la capacitación adquiere más importancia en la estrategia del negocio y se transforme en una variable significativa de inversión, implícitamente se está reconociendo que debe haber una relación directa con los beneficios esperados a nivel global de la organización. Por esa razón, las organizaciones y sus directivos insisten en monitorear la efectividad de la capacitación.

En el caso de una empresa mexicana que había capacitado y certificado a su personal en el área de restaurante, se pudo comprobar que a partir de haber iniciado el proceso de formación por competencia laboral, la satisfacción del cliente por el servicio y la venta del empleado se elevaron.

Cabe señalar, que la mejora no se podía atribuir totalmente a la gestión por competencia laboral, ya que en el mismo período hubo mejoras en los procesos y una política de precios relativamente bajos, lo que influyó significativamente en la mejora observada.

Lo anterior nos lleva a la propuesta de realizar la evaluación de la efectividad de la capacitación en los resultados globales de la organización en cuatro momentos, donde la relación entre capacitación y resultados se va diluyendo de manera progresiva.

El primero es la evaluación de la suma de los desempeños individuales, especialmente los relacionados con los puntos de aseguramiento de calidad que concuerdan con la nueva versión de la norma ISO 9001.

El segundo es la evaluación de algunos indicadores claves de la gestión de recursos humanos y que inciden en la calidad, como son el grado de rotación del personal, el clima laboral y la comunicación.

El tercero es la evaluación de procesos clave de satisfacción del cliente, la mejora continua y el aseguramiento de calidad del producto y proceso. El cuarto y el menos directo, pero por eso no el menos importante, es la evaluación de los resultados económicos – financieros de la organización: retorno por activos, ventas por persona, expansión de mercados, costo laboral unitario, costo unitario de maquinaria y equipo, entre otros.

Para medir la efectividad, primeramente se requiere definir el tipo de resultado global que se espera de un modelo de competencia laboral.

Esto puede variar desde la suma simple de los impactos en los desempeños individuales (cuántas personas de la organización mejoraron su desempeño) hasta la mejora en el desempeño global de la organización en variables críticas, e incluso en la cultura de trabajo orientada hacia la calidad y la mejora continua en la satisfacción del cliente.

VARIABLES globales que guardan relación directa con la capacitación son algunos indicadores de gestión de recursos humanos, como son: la rotación del personal, el clima laboral, el trabajo en grupo, la comunicación. Sin embargo, también incide de manera directa en indicadores de calidad del proceso, como son: el trabajo, el hacer bien desde la primera vez, la calidad en la operación, entre otros.

NORMA ISO 9000

Los clientes exigen a las empresas estar certificadas, a través de sistemas de calidad que sustenten que su organización es efectiva en todos sus procesos, es por eso que no podríamos dejar de mencionar en esta investigación un tema de singular importancia para las organizaciones “La Norma ISO 9000.

Antecedentes.

El incremento de la competencia mundial ha llevado a las organizaciones industriales, comerciales y de servicios a enfrentarse con expectativas de los clientes o usuarios cada vez más exigentes.

Para ser competitivas y mantener beneficios económicos, las organizaciones han recurrido a la calidad, que les permiten no sólo competir en un determinado mercado, sino ganar dicha competencia al obtener contratos, aumentar sus ventas y obtener el reconocimiento de los consumidores.

El esfuerzo que han realizado las empresas al implantar un sistema de calidad, les asegura que sus productos y servicios mantengan su calidad en forma permanente y cumplan con las expectativas del cliente e inclusive las superen.

¿Que es ISO 9000?

Se denomina ISO 9000 a una serie de estándares que pueden ser usados por diferentes empresas en todo el mundo para establecer un Sistema Eficaz De Calidad.

La certificación ISO fue creada en Ginebra Suiza en 1984, para garantizar la calidad mediante una serie de estándares internacionales cuyo principio rector es la prevención de los defectos, a través de la planeación y aplicación de mejores prácticas en cada etapa de un proceso.

Los estándares fueron publicados por primera vez en 1987, por la International Organization for Standardization (ISO), cuya sede central está en Ginebra, Suiza

La serie ISO 9000-2000 comprende cuatro normas principales:

- 1.- ISO 9000.- Sistema de gestión de la calidad- Fundamentos y vocabularios (reemplaza a la norma 8402)
- 2.- ISO 9001.- Sistema de gestión de calidad- Requisitos “Proporcionar confianza como resultado de demostración de la conformidad de los productos/ servicios con los requisitos establecidos”
- 3.- ISO 9004.- Sistema de gestión de calidad- Directrices para la mejora continua del desempeño. “Para que todos los interesados consigan beneficios a través de la satisfacción sostenida del cliente”.
- 4.- ISO 10011.- Directrices para la auditoria de los sistemas de calidad.

CAMBIOS EN LA NORMA ISO 9001

La revisión del año 2000 de la norma ISO 9001 introduce nuevos requisitos con enfoque en la mejora continua y en las necesidades del cliente. También modifica requisitos existentes y se desvía de la estructura actual de los 20 elementos.

Los requisitos de la norma ISO 9001 han sido reorganizados en cinco tópicos principales como está indicado a continuación.

1. Sistema de gestión de calidad.- Requisitos generales del Sistema de gestión de calidad y requisitos de la documentación.
2. Responsabilidad de la dirección.- Compromiso, enfoque al cliente, política, planeación y comunicación.
3. Gestión de los Recursos.- Recursos humanos, infraestructura y ambiente de trabajo.
4. Realización del Producto.- Planificación, procesos relacionados con el cliente, diseño, compras. Producción y prestación del servicio y control de los dispositivos de seguimiento y de medición.
5. Medición, análisis y mejora.- Seguimiento y medición, control del producto no conforme, análisis de datos y mejora.

PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Los ocho principios están definidos en la Norma UNE-EN ISO 9000:2000. Sistema de gestión de la calidad, fundamentos y vocabularios, y en la Norma UNE-EN ISO 9004:2000, sistema de gestión de la calidad, directrices para la mejora del desempeño. Asimismo proporciona ejemplos de los beneficios derivados de su utilización y de las acciones que los directores adoptan habitualmente para mejorar el desempeño de sus organizaciones:

- PRINCIPIO DE LA ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en extender sus expectativas.

Beneficios Claves:

- Aumento de los ingresos y de la cuota de mercado a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades del mercado.
- Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de una organización para aumentar la satisfacción del cliente.

- Mejora de la fidelidad del cliente, lo cual conduce a la continuidad de los negocios.

La aplicación del principio de enfoque al cliente normalmente conduce a:

- Estudiar y comprender las necesidades y expectativas del cliente.
- Asegurarse de que los objetivos y metas de la organización están ligados a las necesidades y expectativas del cliente.
- Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a toda la organización.
- Medir la satisfacción del cliente y actuar sobre los resultados.
- Gestionar de forma sistemática las relaciones con los clientes.
- Asegurar el equilibrio entre la satisfacción de los clientes y de las otras partes interesadas (tales como propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad en general).

PRINCIPIO DE LIDERAZGO

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Beneficios clave:

- El personal entenderá y estará motivado hacia los objetivos y metas de la organización.
- Las actividades se evalúan, alinean e implementan de una forma integrada.
- La falta de comunicación entre los niveles de una organización se reducirá.

La aplicación del principio de liderazgo conduce normalmente a:

- Considerar las necesidades de todas las partes interesadas incluyendo clientes, propietarios, personal, proveedores, financieros, comunidad local y la sociedad en general.
- Establecer una clara visión del futuro de la organización.
- Establecer objetivos y metas desafiantes.
- Crear y mantener valores compartidos, imparcialidad y modelos éticos de comportamientos en todos los niveles de la organización.
- Crear confianza y eliminar temores.
- Proporcionar al personal los recursos necesarios, la formación y la libertad para actuar con responsabilidad y autoridad.
- Inspirar, animar y reconocer las contribuciones del personal.

PRINCIPIO DE PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total implicación posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Beneficios claves:

- Un personal motivado, involucrado y comprometido dentro de la organización.
- Innovación y creatividad en promover los objetivos de la organización.
- Un personal valorado por su trabajo.
- Un personal deseoso de participar y contribuir a la mejora continua.

La aplicación del principio de participación del personal, normalmente conduce a:

- Comprender la importancia de su contribución y su papel en la organización.
- Identificar las limitaciones de su trabajo.
- Aceptar la responsabilidad de los problemas de su resolución.
- Evaluar su actuación de acuerdo a sus objetivos y metas personales.

- Búsqueda activa de oportunidades para aumentar sus competencias, conocimientos y experiencias.
- Discutir abiertamente los problemas y cuestiones.

PRINCIPIO BASADO EN PROCESOS

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Beneficios clave:

- Reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos.
- Resultados mejorados, coherentes y predecibles.
- Permite que las oportunidades de mejoras estén centradas y priorizadas.

La aplicación del principio de enfoque basado en procesos normalmente conduce a:

- Definir sistemáticamente de las actividades necesarias para lograr el resultado deseado.
- Establecer responsabilidades y obligaciones claras para la gestión de las actividades clave.
- Analizar y medir la capacidad de las actividades clave.
- Identificar las interfaces de las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización.
- Centrarse en los factores, tales como, recursos, métodos y materiales, que mejoran las actividades clave de la organización.
- Evaluar los riesgos, consecuencias e impactos de las actividades en los clientes, proveedores y otras partes interesadas.

PRINCIPIO ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados con un sistema contribuye a la eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Beneficios clave:

- Integración y alineación de los procesos que alcanzarán mejor los resultados deseados.
- La capacidad para enfocar los esfuerzos en los procesos principales.
- Proporcionar confianza a las partes interesadas en la coherencia, eficacia y eficiencia de la organización.

La aplicación del principio de enfoque de sistema para la gestión normalmente conduce a:

- Estructurar un sistema para alcanzar los objetivos de la organización de la forma más eficaz y eficiente.
- Entender las interdependencias existentes entre los diferentes procesos del sistema.
- Proporcionar una mejor interpretación de los papeles y responsabilidades necesarias para la consecución de los objetivos comunes, y así reducir barreras interfuncionales.
- Mejorar continuamente el sistema a través de la medición y la evaluación.

PRINCIPIO MEJORA CONTINUA

La mejora continua en el desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Beneficios clave:

- Incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas.
- Alineación de las actividades de mejora a todos los niveles con la estrategia organizativa establecida.

- Flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades

La aplicación del principio de mejora continua normalmente conduce a:

- Aplicar un enfoque a toda la organización coherente para la mejora continua del desempeño de la organización.
- Proporcionar al personal de la organización, formación en los métodos y herramientas de mejora continua.
- Reconocer y admitir mejoras.

PRINCIPIO ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIÓN

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Beneficios clave:

- Decisiones basadas en información
- Aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de decisiones anteriores a través de la referencia a registros objetivos.
- Aumento de la capacidad para revisar, cuestionar, cambiar las opiniones y decisiones.

La aplicación del principio de enfoque basado en hechos para la toma de decisión normalmente conduce a:

- Asegurar de que los datos y la formación son suficientes precisos y fiables.
- Hacer accesibles los datos de quienes lo necesiten.
- Analizar los datos y la información empleada
- Tomar decisiones y emprender acciones en base al análisis objetivo, en equilibrio con la experiencia y la intuición.

PRINCIPIO RELACIÓN MUTUAMENTE BENEFICIOSA CON EL PROVEEDOR

Una organización y sus proveedores son independientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Beneficios clave:

- Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.
- Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta a un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente.
- Optimización de costos y recursos.

La aplicación del principio de relaciones mutuamente beneficiosa con el proveedor normalmente conduce a:

- Establecer relaciones que equilibren los beneficios a corto plazo con las consideraciones a largo plazo.
- Poner en común experiencias y recursos con los aliados de negocio.
- Identificar y seleccionar los proveedores clave.
- Comunicación clara y abierta.
- Compartir información y planes futuros.
- Establecer actividades conjuntas de desarrollo y mejora.

Para dar dirección al proceso de rápido aprendizaje en las organizaciones, han emergido diferentes modelos de competencia laboral, en el plano conceptual e instrumental, para dar sentido al aprendizaje. Como se expuso en la parte anterior, en la gestión de competencia laboral en el marco del ISO9001:2000, la organización debe estar consciente de las diversas opciones conceptuales e instrumentales para articular el modelo de competencia laboral adecuadamente con su estrategia a mediano y largo plazo. Tiene que estar consciente de que el diseño y la aplicación de la competencia

laboral implican la toma de decisiones que darán dirección a la arquitectura de desarrollo de saberes de la organización.

El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización

Sin duda la inclusión de la competencia laboral en la norma ISO9001:2000 es un importante paso hacia la integridad del concepto de calidad y sobre todo, hacia la puesta en práctica lo que tanto se ha dicho en los discursos públicos y tan poco se ha aplicado en nuestros países: el desarrollo del recurso humano.

Hay que estar consciente que esto significa una nueva complejidad que se introduce en la gestión de las normas de calidad ISO. No es lo mismo tratar y evaluar a procesos que a individuos.

La relación entre lo que un individuo debe demostrar para que es competente en situaciones planeadas y no planeadas, es menos evidente que cumplir con reglas de calidad en proceso. Y cada individuo es un caso que debe tratarse como tal, lo que en una organización rápidamente se traduce en una multiplicación de procesos, no solo del orden técnico sino sobre del tipo social. El aprendizaje que se busca para lograr la mejora continua y la satisfacción del cliente, implica mucha interacción social que se guía por otras reglas y mecanismos que los procesos físicos (expectativas, sensibilidad, relaciones de poder, entre otros).

Además, la competencia te puede asegurar que la persona es capaz, pero no mejora segura que aplicará dicha capacidad siempre, lo que demanda instrumentos complementarios para el seguimiento de la competencia demostrada.

Esto nos lleva a otra pregunta importante, ¿en qué momento podemos decir que una organización tiene un modelo de formación y evaluación por competencia instalado?

¿Cumpliendo con todos o con una parte de los siguientes aspectos fundamentales: perfiles, criterios de desempeño, instrumentos de evaluación y formación, formatos de verificación y procedimientos correspondientes?

No es tan evidente cómo aplicar una gestión por competencia laboral que cumpla con los requisitos de la norma.

Esto requiere de aprendizajes en la gestión de la norma de competencia y en la norma ISO correspondiente. Aparece nuevamente el delicado tema de la zona gris entre mediocridad y perfección del modelo, que tanto ha estado presente en la versión anterior de la norma ISO 9000.

A manera de conclusión, el desafío consistirá en no perder de vista el enfoque estratégico, para qué y quién el modelo de competencias, manteniendo simple y a la vez significativo el modelo; un modelo flexible que no trate el recurso humano como un ‘bloque’, sino como muchos individuos con sus propias necesidades de desarrollo y objetivos que hay que hacer coincidir con las de la empresa.^a

La articulación de la competencia laboral con otros subsistemas de gestión de recursos humanos

La realidad actual pide descripciones de funciones y roles en términos abiertos, que reflejen las relaciones que forjan a la organización en su conjunto, como son: la satisfacción del cliente, la calidad del proceso, los cambios tecnológicos integrales, la relación con los proveedores, el medio ambiente, entre otros. Todo esto lleva a que la competencia de fondo requerido del personal es la *capacidad de aprender* para contribuir a lo que hoy en día se considere el eje de la competitividad: el rápido aprendizaje de las organizaciones.

Para dar dirección al proceso de rápido aprendizaje en las organizaciones, han emergido diferentes modelos de competencia laboral, en el plano conceptual e instrumental, para dar sentido al aprendizaje.

La organización debe estar consciente de las diversas opciones conceptuales e instrumentales para articular el modelo de competencia laboral adecuadamente con su estrategia a mediano y largo plazo. Tiene que estar consciente de que el diseño y la

^a Pritchard, R.D. (1990), *Measuring and improving organizational productivity* (Nueva York, Praeger Publishers)

aplicación de la competencia laboral implican la toma de decisiones que darán dirección a la arquitectura de desarrollo de saberes de la organización.

No existe un menú o ruta única de las mejores decisiones. Ésta la organización la tendrá que construir a partir de un proceso de prueba y error, de aprendizaje en la gestión. La efectividad de ese proceso de aprendizaje en la gestión de la competencia laboral depende no solo de los factores intrínsecas del modelo, sino también de su inserción y articulación con otros subsistemas de gestión de recursos humanos, como son: el reclutamiento y selección, la evaluación de desempeño, el desarrollo profesional, la estructura de cargos, los criterios de promoción, entre otros. En el sentido más amplio de la gestión de recursos humanos se relaciona con los subsistemas de: a) participación e involucramiento del personal; b) remuneración; c) condiciones de trabajo y ergonomía; d) turnos y horarios de trabajo; e) asignación de cargas de trabajo.

Los lineamientos en cuanto a los sistemas de gestión de calidad que acompañan a la norma ISO9001:2000, hacen hincapié en la integración de la calidad de los procesos con la calidad de las condiciones de trabajo.(ISO/DIS 9004:2000, punto 6.2 Personal) El involucramiento del personal y el aseguramiento de adecuadas condiciones físicas y mentales de trabajo, así como sistemas de remuneración que motivan y estimulan al personal para cumplir con los lineamientos de aseguramiento y mejora continua de la calidad así como con la innovación, son aspectos que la nueva versión de la norma incorpora de manera explícita.(Ibidem)

La falta o insuficiente articulación con los mencionados subsistemas de gestión de recursos humanos, conduce a problemas en la puesta en práctica del modelo de competencia laboral. Los problemas más frecuentes que las organizaciones enfrentan en la puesta en práctica de la competencia laboral en Inglaterra tienen que ver con el diseño del modelo por un lado y, por el otro, con la articulación con otros instrumentos de gestión de recursos humanos. En cuanto al diseño, mencionaban problemas en relación a: 1) la evaluación; 2) la complejidad y la burocracia; 3) el consumo de tiempo, recursos y costos. En cuanto a la articulación con otros subsistemas de gestión de recursos humanos, mencionaban: 1) la falta de compromiso y motivación del personal; 2) la dificultad para comunicar y explicar el modelo al personal; 3) la proliferación del miedo y sospechas entre el personal; 4) la dificultad de incorporarla con los modelos de

formación; 5) el choque entre el modelo de competencias y la cultura de trabajo prevaleciente; 6) la resistencia sindical. (Rankin, 2000)

Articular un modelo de competencia laboral con todos estos subsistemas de gestión de recursos humanos no estará al alcance de muchas organizaciones en América Latina, al menos en el corto e incluso mediano plazo, porque significa romper con muchas rutinas, signos y símbolos que en la actualidad guían al comportamiento del personal. Es un proceso que se debe de construir y que implica un cambio en la cultura de trabajo, que requiere de tiempo y perseverancia.

Un camino que podría estar dentro del alcance de las organizaciones es una trayectoria de menos a más compromiso e impacto en las relaciones sociales y laborales en la organización. La relación de la competencia laboral con capacitación y con selección, no es tan problemática que relacionarla con el sistema de pagos y compensaciones o con el sistema de ascenso y de carrera. Otra recomendación que surge de la complejidad de los sistemas y de la propia experiencia es no reemplazar sistemas viejos sin haber probado la funcionalidad de los nuevos. En la medida que los nuevos funcionan bien, reemplazarán los antiguos por la propia dinámica de las organizaciones.

Caso Practico “EL VITRAL S.A. DE C.V.”

Historia de la empresa

Inicia con una fábrica de Vidrio que se abre en 1909 en Monterrey Nvo. Leon, llamada VIMOSA o VIDRIERA MONTERREY, con la fabricación de envases para el mercado de la Industria Cervecera, cubriendo así esta necesidad a nivel nacional, ya que dicho recurso solo podía ser conseguido en el extranjero; con un personal aproximado de cincuenta personas da inicio VIDRIERA MONTERREY, posicionandose cada vez, mas fuerte en el mercado deciden abrir una Vidriera en Guadalajara, enfocándose a la cristalería, para 1937 el grupo cuenta con cuatro plantas convirtiéndose en FICSA (FOMENTO A LA INDUSTRIA, S.A.), debido a las necesidades cada vez mas exigente del mercado deciden innovar y traer una tecnología de Inglaterra, llamada FORGUOL para iniciar así la producción de vidrio planos (utilizado para fabricar ventanas, mesas, etc.), abriendo una planta en Monterrey en 1935 llamada VIDRIO PLANO S.A., dándose cuenta que el mercado al que acaban de incursionar exige tener una planta en el centro de el país, así dando inicio a VITRAL S.A. DE C.V. en 1956 atendiendo el mercado de la construcción, fabricando un Vidrio Vertical, abriendo otras plantas en Guadalajara y Tlaxcala posicionando al Grupo como uno de los más importantes del país.

EL VITRAL S.A. DE C.V.^a decide utilizar una nueva tecnología, en la cual el vidrio es de manera horizontal en 1968, en donde el vidrio es llamado Vidrio flotante, debido a que este flota sobre una cama de estaño liquido la cual le permite tener mayor uniformidad y por tanto mayor calidad. Alrededor de la republica Mexicana se cuenta alrededor de diez plantas teniendo en un aproximado de cuatro hornos de flotado.

^a Por motivos de confidencialidad , para este trabajo de investigación el nombre de la planta será el VITRAL S.A. DE C.V. , dicha información fue tomada de la empresa VIDRIO PLANO S.A. DE C.V. en base a la Planeacion Estratégica 2006.

El grupo a través de sus empresas subsidiarias es un participante mayor en tres distintos tipos de negocios: vidrio plano, envases de vidrio y cristalería. Las empresas de Vidrio producen artículos para múltiples mercados que incluyen el vidrio como son la automotriz, construcción, envases de vidrio y cristal así como mesa y cocina, para uso comercial y de último consumidor.

4.2 Misión, Visión, Valores

Misión:

El Vitral, es una empresa comprometida con el cliente, que se dedica a ofrecer productos de valor agregado en mercados rentables y en crecimiento.

Esta misión es sustentada a través de nuestros valores, el desarrollo de nuestra gente y tecnología de vanguardia.

Visión: Convertirnos en una empresa líder en la industria del vidrio en términos de rentabilidad, eficiencia, calidad y servicio.

Valores:

- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Calidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Integridad
- ✓ Creatividad e innovación
- ✓ Cliente; como origen y destino final de nuestro negocio.

4.3 Panorama general de la empresa

MERCADOS

Construcción:

Somos líderes de fabricación, distribución e instalación de vidrio arquitectónico. Nuestros productos para acabados de interiores y exteriores se distinguen por su variedad; pueden ser aislantes, reflejantes, termo acústicos, laminados o templados, además tienen texturas y color para responder a las tendencias de arquitectura moderna.

Envases:

Producimos envases de vidrio para los mercados alimentarios de bebidas, cosméticos, farmacéutico de vinos y licores.

La calidad de diseño y la funcionalidad de nuestros envases son reconocidos en mercados tan importantes como el USA, donde contamos con una empresa especialmente dedicada a distribuir estos productos. Reforzamos nuestras cadenas productoras del negocio de envases con los servicios de diseño mercadotecnia y apoyo tecnológico.

Entorno al vidrio ofrecemos equipos y sistemas de alta tecnología así como materias primas para la industria vidriera.

Cristalería:

En el ramo de la cristalería, somos la CIA, más importante del México, la 3ra en el continente Americano y una de las 10 más grandes del mundo. A través de la cristalería ofrecemos más de 2000 productos para mesa, cocina, decoración y uso industrial. Como completo, comercializamos productos de acero inoxidable.

Automotriz:

Satisfacemos las demandas de industrias tan exigentes como la automotriz.

Hemos logrado una sólida y creciente participación en el mercado mundial y estamos entre las empresas exportadoras de cristal automotriz más importantes del mundo.

COMPETENCIA

SANGOBAN Y GARDIAN ; Son su mayor competencia en el mercado actual, e incluso han acaparado el 70 % , entre las principales estrategias que tiene contemplado el grupo son: el reforzar la parte de atención al clientes, así como la cultura laboral, entre otras más.

PRINCIPALES CLIENTES

DIRECTOS

ICA (empresa dedicada a la construcción).

INDIRECTOS (AUTOMOTRIZ)

FORD

CRYSLER

GENERAL MOTORS

TECNO VIDRIO (DISTRIBUIDOR -CONSTRUCCIÓN)

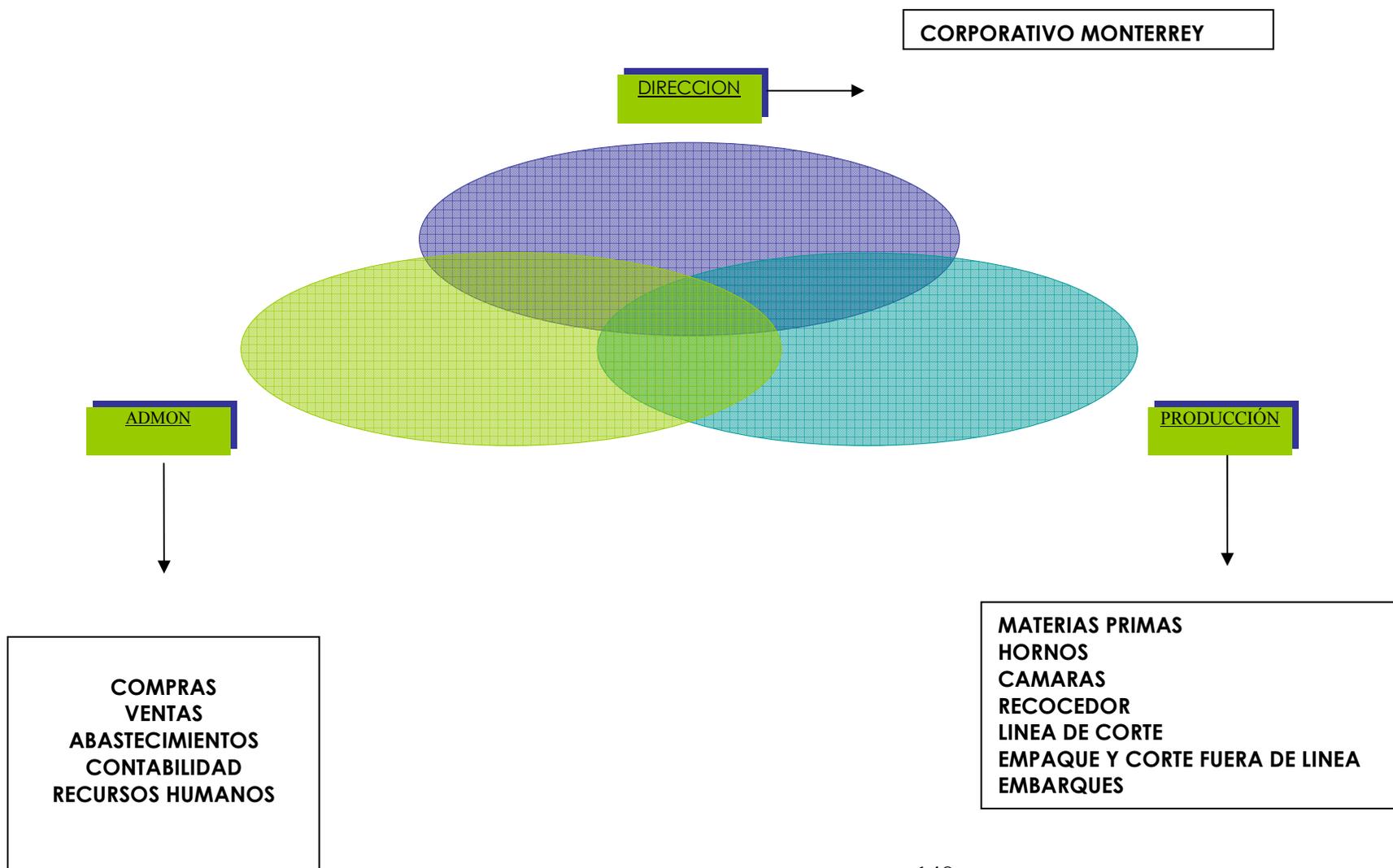
COCA- COLA (ENBASES)

LA COSTEÑA

CASA CUERVO

UNILEBER

4.4 AREAS DE LA EMPRESA



4.5 Funciones Principales de Recursos Humanos

Recursos Humanos: Concentrar la Información de la Planeación Estratégica y Operativa desplegando los objetivos de Capacitación.

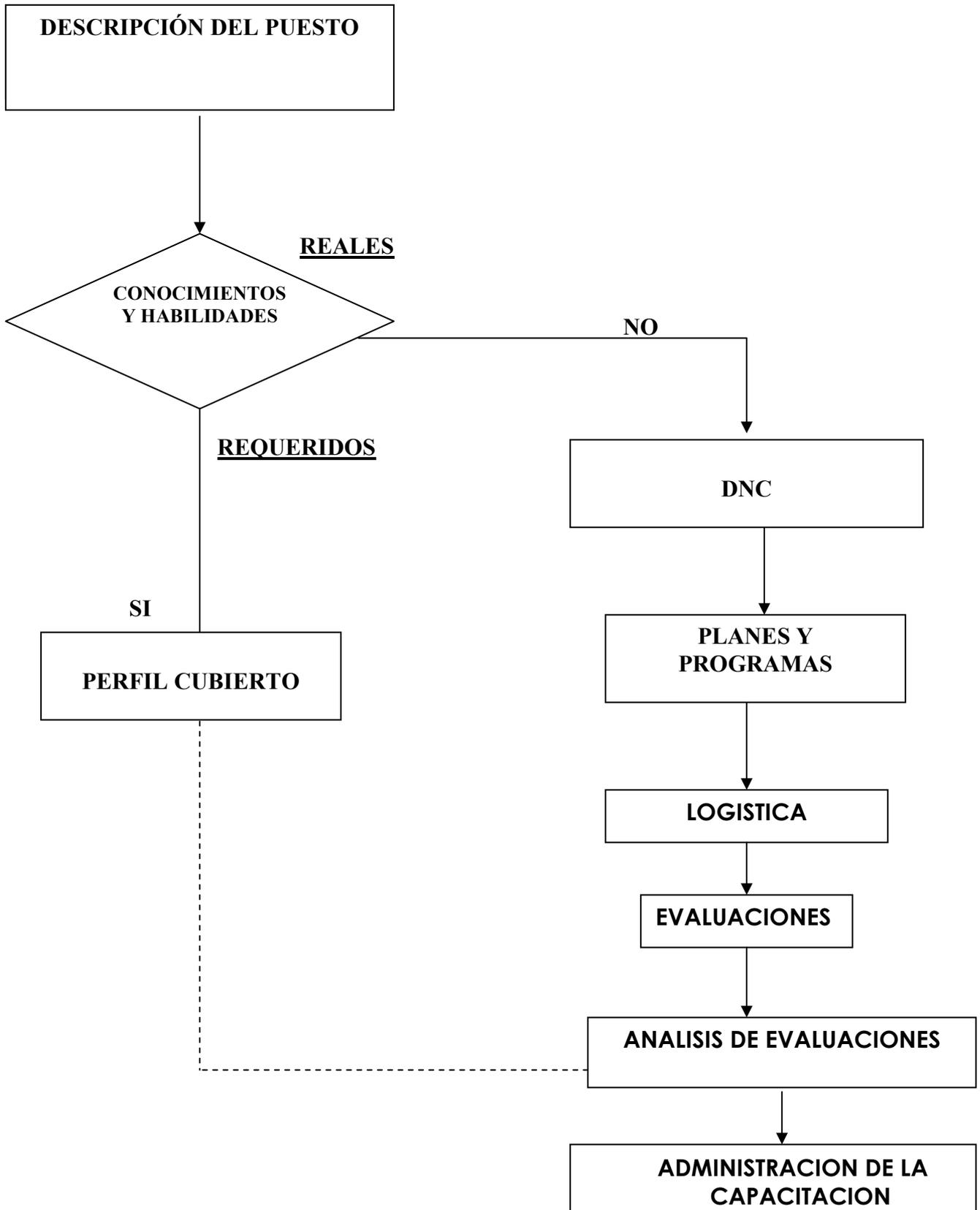
Responsable de capacitación:

- Apoyar a los responsables de área en la elaboración de la DNC del personal a su cargo.
- Elaborar la planeación de la Capacitación
- Integrar la programación individual por área.
- Generar acciones de logística del curso de inducción al personal de nuevo ingreso a la planta.
- Identificar a los proveedores externos e internos de la capacitación.
- Proponer, formar y/o habilitar instructores internos.
- Administrar los registros y controles de la información en materia de capacitación como por ejemplo: listas de asistencia, exámenes, diplomas, constancias, etc.
- Analizar las evaluaciones de la efectividad de la capacitación, conjuntamente con el jefe inmediato, cliente colateral y/o evaluador, para la toma de decisiones y/o aplicación de acciones correctivas en caso de ser necesario.

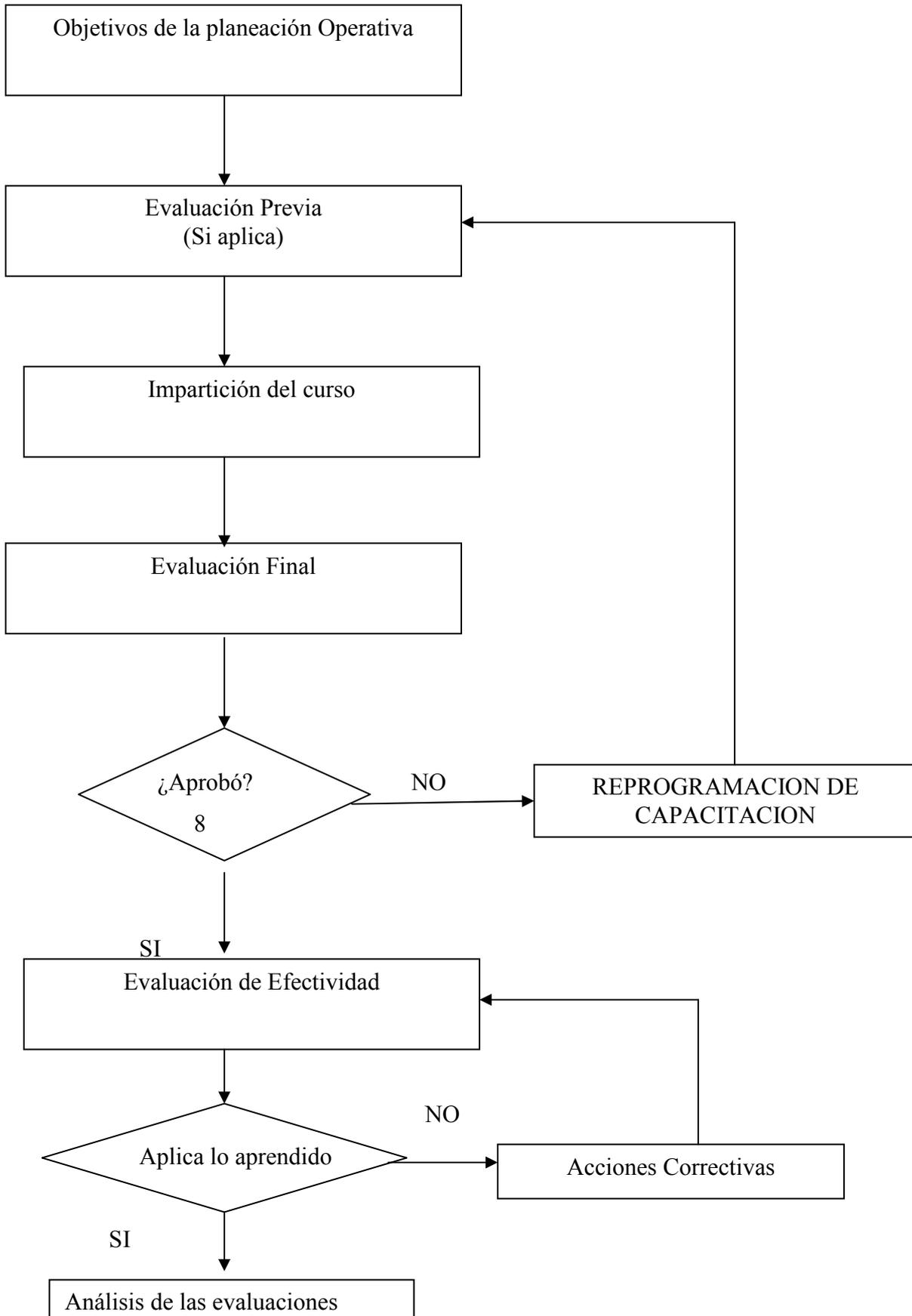
- Mantener los registros de capacitación correspondientes.
- Generar acciones de logística para la capacitación institucional.

4.6 Procedimiento de Capacitación

Objetivo: Tener al personal capacitado, de acuerdo a la función que realiza.



4.7 Procedimiento de Evaluación de Efectividad



4.8 Planeación Estratégica de Recursos Humanos 2006.

La empresa el VITRAL S.A. DE C.V. para el 2006 presenta la siguiente planeación Estratégica, en un primer plano podrás apreciar los Objetivos Estratégicos, posteriormente se presentara un análisis de Fuerzas, Debilidades, Amenazas, Oportunidades del área de Capacitación que nos ayudara a entender de mejor manera en que nos beneficia y como utilizar el análisis FODA, Tomaremos como ejemplo una muestra de una debilidad detectada en el área de capacitación.

EL VITRAL S.A. DE C.V.
Plan: 2006

**Información de Planeación
Objetivos Estratégicos**

Gerencia: Recursos Humanos

3.4- Contar con personal calificado y con esquemas de Recursos Humanos que apoyen las estrategias de los Negocios

3.4.1- Contar con el personal calificado para hacer frente a la dinámica y estrategias del negocio.

- 3.4.1.1- Implantar planes de desarrollo de acuerdo a CPP para ejecutivos y empleados.
- 3.4.1.2- Establecer un programa de transferencia de conocimientos.
- 3.4.1.3- Establecer e implantar esquema de movilidad.
- 3.4.1.4- Consolidar el esquema de competencias Vitro y laborales.
- 3.4.1.5- Desarrollar y facultar al personal comercial de acuerdo a necesidades del mercado / clientes.

3.4.2- Consolidar una organización eficiente y motivada para hacer frente a los retos del negocio.

- 3.4.2.1- Definir una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades del negocio.
- 3.4.2.2- Actualizar e implantar planes de retención.
- 3.4.2.3- Revisar y reforzar el esquema de reconocimientos y motivación al personal.
- 3.4.2.4- Asegurar el cumplimiento de proyectos especiales de la dirección de VP (Escisión Cristales Automotrices).

3.4.3- Consolidar una cultura de resultados basada en programas institucionales.

- 3.4.3.1- Cumplir con las metas de AST
- 3.4.3.2- Cumplir con las metas de CTP
- 3.4.3.3- Cumplir con las metas de ISI RISK y BASC
- 3.4.3.4- Cumplir con las metas de indicadores clave de RH
 - Capacitación
 - Siniestralidad
 - Rotación
 - Ausentismo
 - Presupuestos CAR
- 3.4.3.5.- Asegurar el cumplimiento de los proyectos de reducción de costos y gastos

3.4.4- Asegurar un ambiente laboral adecuado a las necesidades que demanda el negocio.

- 3.4.4.1.- Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- 3.4.4.2- Asegurar el cumplimiento del plan laboral.
- 3.4.4.3- Diseñar estrategias para procesos de PTU

**ADMINISTRACION POR
OBJETIVOS 2006**

EL VITRAL S.A. DE C.V.

**3.4.- Contar con personal calificado y con esquemas de RH
que apoyen las estrategias de los Negocios.**

OBJETIVO ESTRATEGICO :

**3.4.1- Contar con el personal calificado para hacer frente a la dinámica y
estrategias del negocio.**

PROYECTOS:

- 3.4.1.1- Implantar planes de desarrollo de acuerdo a CPP para ejecutivos y empleados.
- 3.4.1.2- Establecer un programa de transferencia de conocimientos.
- 3.4.1.3- Consolidar el esquema de competencias Vitro y laborales.
- 3.4.1.4- Desarrollar y facultar al personal comercial de acuerdo a necesidades mercado.

% de Cumplimiento a Programas		
	2005	META 2006
3.4.1.1 =	90%	95%
3.4.1.2 =	50%	80%
3.4.1.3 =	70%	90%
3.4.1.4 =	60%	90%

Figure 1.

VIDRIO PLANO S.A. DE C.V. Planeación Estratégica 2006. Cuadro Administración por Objetivos. En el se muestra los objetivos estratégicos, relacionados con el area de capacitación, los proyectos enfocados para el cumplimiento de dichos objetivos así como el porcentaje de cumplimiento en el 2005 y la meta en el 2006

VITRAL S.A. DE C.V.										
AÑO: 2006		ADMINISTRACION POR OBJETIVOS		Dirección: Gerencia: Recursos Humanos		Planeación y Desarrollo Capital Humano				
OBJETIVO DEL PROYECTO: Implantar planes de desarrollo de acuerdo a CPP para ejecutivos y empleados										
ACTIVIDAD	RESP.	FECHA		AVANCES %					COORDINADO CON	
		Inicio	Término	20	40	60	80	100		
Realizar CPP Empleados y Ejecutivos	PyDllo	Ene.	Abr							Capacitación Plantas y
<i>Cerrar evaluaciones 360° de personal ejecutivo y empleado</i>	PyDllo/Capacitación Plantas	Ene.	Feb.							
<i>Elaborar resúmenes de evaluación</i>	PyDllo/Capacitación Plantas	Ene.	Feb.							
<i>Validar resúmenes de evaluación y organigramas de sucesión</i>	PyDllo/Capacitación Plantas	Ene.	Feb.							
<i>Realizar eventos de CPP para revisión de casos de Ejecutivos y Empleados</i>	PyDllo	Ene.	Mzo							Capacitación Plantas y
<i>Retroalimentar al personal evaluado</i>	Gerentes y Jefes	Ene.	Abr							Capacitación Plantas y
<i>Integración de planes de desarrollo a Plan de Capacitación</i>	Capacitación	Ene.	Abr							PyDllo y RH Plantas
Desarrollar al personal en habilidades de coaching	PyDllo									
<i>Realizar eventos de Taller de Coaching</i>	PyDllo/Capacitación Plantas	Ene.	Feb.							Capacitación
<i>Diseñar e implantar programa de certificación de Coaches</i>	PyDllo	Feb.	Dic.							Capacitación plantas
<i>Diseñar esquema de relación coach-coachee</i>	PyDllo	Feb.	Abr.							Capacitación plantas
<i>Asignación de coaches y responsabilidades</i>	PyDllo/Capacitación Plantas	Abr.	Dic.							
<i>Establecer sesiones de desarrollo (Coach-coachee)</i>	PyDllo	Abr.	Dic.							Capacitación plants
Implantar planes de desarrollo										
<i>Identificar acciones de desarrollo (frecuencia y prioridad) a cubrir</i>	PyDllo/Capacitación Plantas	Ene.	Mar							
<i>Proponer y coordinar opciones de desarrollo buscando sinergia entre negocios</i>	PyDllo/Capacitación Plantas	Abr	Dic							PyDllo y RH Plantas
Establecer y promover cursos @utodesarrollate como parte del Plan de Desarrollo	PyDllo/Capacitación Plantas	Ene.	Dic							
<i>Implantar acciones de movilidad en el personal</i>	PyDllo/Capacitación Plantas/Gcia. I	Feb.	Dic.							
<i>Logística e implementación de eventos de capacitación y desarrollo</i>	PyDllo/Capacitación Plantas	Ene.	Dic.							
<i>Captura de eventos de capacitación y desarrollo</i>	PyDllo/Capacitación Plantas	Ene.	Dic							
<i>Seguimiento trimestral de avances</i>	PyDllo/Capacitación Plantas	Abr	Dic							PyDllo y RH Plantas

Figure 2
VIDRIO PLANO S.A. DE C.V. Planeación Estratégica 2006. Cuadro Administración por Objetivos. En el se muestra el proyecto 3.4.1.1, las actividades que involucran a este proyecto, los responsables y grados de avance.

EL VITRAL S.A. DE C.V.
AÑO: 2006

**ADMINISTRACION
POR OBJETIVOS**

Gerencic Recursos Humanos

FECHA

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Establecer programa de transferencia de conocimientos

ACTIVIDAD	RESP.	FECHA		AVANCES %					COORDINADO CON
		Inicio	Término	20	40	60	80	100	
Identificar conocimientos clave para el negocio	PyDllo	Sep. 2005	Dic. 2005						Comité Directivo y
Identificar expertos en los conocimientos clave	PyDllo	Sep. 2005	Dic. 2005						Directores y Gerencias, Capacitación Plantas
Identificar casos críticos para priorizar implantación	PyDllo	Dic. 2005	Dic. 2005						Directores y Admón. Conocimiento
Definición y aprobación de metodología formal de	PyDllo	Dic. 2005	Ene-06						Admón. Conocimiento
Definir plan de intervención para casos piloto y recursos	PyDllo y	Ene-06	Feb-06						Direcciones
Autorización del plan y recursos	PyDllo y	Feb-06	Feb-06						Direcciones
Implantación de casos piloto (prioridad 1)	PyDllo y	Mar-06	Dic. 06						Involucrados, Jefes y RH (Capacitación plantas)
Validación de la metodología y plan de intervención	PyDllo y	Jun-06	Jun-06						Directores, Involucrados
Implantación de casos prioridad 2	PyDllo y	Jul-06	Dic. 06						Capacitación planta, Directores
Revisión de avances a casos y acciones	PyDllo y	Nov. 06	Dic. 06						Directores, Involucrados

Figure 3

VIDRIO PLANO S.A. DE C.V. Planeación Estratégica 2006. Cuadro Administración por Objetivos. En el se muestra el proyecto 3.4.1.2, las actividades que involucran a este proyecto, los responsables y grados de avance.

Capítulo 4

EL VITRAL S.A. DE C.V.
AÑO: 2006

**ADMINISTRACION
POR OBJETIVOS**

**Dirección:
Gerencia:**

Recursos Humanos

FECHA

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Consolidar esquema de Competencias Vitro y Competencias Laborales

ACTIVIDAD COMPETENCIAS	RESP.	FECHA		AVANCES %					COORDINADO
		Inicio	Término	20	40	60	80	100	
Evaluación del personal por competencias	PyDllo y Capacitación	2005	Ene-06						Jefes, RH y Evaluados
Elaboración de resúmenes de evaluación	PyDllo y Capacitación	Oct. 2005	Ene-06						
Ejecución de CPP's	PyDllo	Ene	Mzo						Comités de Negocio y RH
Elaboración de reportes de retroalimentación	PyDllo y Capacitación	Ene	Mzo						
Retroalimentación a evaluados	Jefes	Feb	Abril						PyDllo, RH
Validación final de planes de desarrollo	PyDllo y Capacitación	Feb	Abril						Jefes y Evaluados
Seguimiento a ejecución de planes de desarrollo	PyDllo y Capacitación	Abr	Dic						Jefes y Evaluados
Alinear el proceso de reclutamiento al Modelo de Competencias									
Definir metodología de entrevista por competencias	Reclutamiento	Ene	Mzo						Reclutamiento Corporativo
Capacitar al personal de Reclutamiento y Laboral en el Modelo de Competencias	PyDllo	Mzo	Mayo						
Implementación del Modelo en Reclutamiento	Reclutamiento	May	Dic						Jefes
ACTIVIDAD COMPETENCIAS LABORALES	RESP.	FECHA		AVANCES %					COORDINADO
		Inicio	Término	20	40	60	80	100	
Definir y presentar detalles del modelo y la estrategia para cada negocio	PyDllo y RH Planta	Ene	Feb						Director Negocio y RH
Comunicación/Venta del Modelo a involucrados	RH Planta	Ene	Feb						PyDllo y Gte. Planta
Elaboración de mapa funcional	Capacitación	Ene	Feb						RH Planta y Asesor
Definición de competencias laborales por cada función productiva e integración a puestos de trabajo	Capacitación	Mzo	Abr						área y Asesor
Definición de rutas de ascenso	RH Planta	Abr	Abr						y Asesor
Elaboración de instrumentos de evaluación	Capacitación	May	Jun						Asesor
Propuesta de Modelo de Certificación	Capacitación	Jun	Jul						RH, Laboral y Asesor
Taller para diseño de Programas de Capacitación y Manuales con base a Competencias	Capacitación	Jun	Jul						Asesor y expertos
Implementación del Modelo	Capacitación	Ago	Dic						RH y Gerente de Planta
Análisis de categorías	RH Planta	Ene	Mar						PyDllo y Gte. Planta

Figure 4
VIDRIO PLANO S.A. DE C.V. Planeación Estratégica 2006. Cuadro Administración por Objetivos. En el se muestra el proyecto 3.4.1.3, las actividades que involucran a este proyecto, los responsables y grados de avance.

EL VITRAL S.A. DE C.V.

ADMINISTRACIÓN
POR OBJETIVOS

Dirección: Planeación, Finanzas y RH
Gerencia: Planeación y Desarrollo de Capital Humano

FECHA

AÑO: 2006

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar y facultar al personal del área comercial de acuerdo a las necesidades del mercado/clientes.

ACTIVIDAD	RESP.	FECHA		AVANCES %					COORDINADO CON
		Inicio	Término	20	40	60	80	100	
Evaluación del Personal Comercial en Competencias Vitro	PyDllo	2005	Ene						Capacitación y RH UdeN
Realizar CPP del área Comercial	PyDllo	Ene	Feb						y funcionales relacionados Capacitación y RH
Seguimiento a proceso de retroalimentación de evaluados	PyDllo	Feb	Mzo						RH UdeN
Validación final de planes de desarrollo con jefe/evaluado	PyDllo	Feb	Mzo						Capacitación, Jefes y Evaluados
Integración de planes de desarrollo a Plan de Capacitación	PyDllo	Feb	Mzo						Capacitación UdeN
Diseñar plataforma de capacitación para personal de comercial	PyDllo	Abr	May						Capacitación UdeN
buscando sinergia entre negocios	PyDllo	Abr	Dic						Capacitación UdeN
Seguimiento trimestral de avances	PyDllo	Abr	Dic						Capacitación UdeN

Figure 5

VIDRIO PLANO S.A. DE C.V. Planeación Estratégica 2006. Cuadro Administración por Objetivos. En el se muestra el proyecto 3.4.1.4, las actividades que involucran a este proyecto, los responsables y grados de avance.

EL VITRAL S.A. DE C.V.
Plan: 2006

Análisis de Capacidades
FUERZAS

Dirección: Planeación, Finanzas y RH

Fecha : _____ Hoja _____ de _____

Gerencia: Recursos Humanos

FUERZAS	Acción para Incrementarla y/o Mantenerla
<p>CAPACITACIÓN</p> <p>Se cuenta con sistemas de capacitación que cumplen con los sistemas de calidad (ISO, CTP, AST, BASC).</p> <p>DNC al 100% en todos los niveles.</p> <p>Sistema de Capacitación estándar a nivel negocio y Vidrio Plano.</p> <p>Se cuenta con planes de desarrollo de personal clave.</p> <p>Se cuenta con infraestructura electrónica y programas de capacitación @utodesarrollate (plataforma ejecutiva, institucional y del negocio) vía Intranet con acceso para personal ejecutivo, empleados y sindicalizado .</p> <p>Se cuenta con la estrategia 6 Sigma que contempla capacitación en la metodología y estandarización del proceso de mejora continua a todos los niveles de la organización.</p> <p>Implantación del modelo de competencias laborales en todas las plantas VP.</p> <p>PLANEACIÓN DE PERSONAL</p> <p>Se tiene institucionalizado los comités y el proceso de planeación de personal a nivel ejecutivo y mandos medios (planta).</p> <p>Se cuenta con los organigramas de sucesión para personal de cuartos niveles y ejecutivos.</p> <p>Se tiene institucionalizado el programa de Trainees (PRODES)</p> <p>Se cuenta con el modelo de competencias técnicas enfocado a la planeación y desarrollo de personal con función tecnológica.</p> <p>Se cuenta con el programa 6 Sigma como una opción para capitalizar el talento de personal con potencial y experiencia, a la vez que se les brinda desarrollo y exposición en la organización.</p> <p>RECLUTAMIENTO Y SELECCION</p> <p>Imagen de Vitro en el mercado laboral.</p> <p>Contactos establecidos con empresas del mismo nivel de Vitro e instituciones educativas.</p> <p>Uso de bolsa de trabajo electrónica Vitro para reclutamiento de personal empleado.</p> <p>Se tiene mecanismo de selección de personal en desarrollo (PRODES).</p> <p>Compensación variable en operarios y en niveles de supervisión más atractiva (bono).</p>	<p>Consolidar el esquema de competencias Vitro y laborales.</p> <p>Consolidar el esquema de competencias Vitro y laborales.</p> <p>Consolidar el esquema de competencias Vitro y laborales.</p> <p>Implantar planes de desarrollo de acuerdo a CPP para ejecutivos y empleados.</p> <p>Se amplió su uso en las bodegas DIVICSA, VitroCar y se está implantando en VitroMart</p> <p>Consolidar la implantación de SEIS SIGMA asegurando metas económicas.--> Gerencia de Mejora Continua</p> <p>Consolidar el esquema de competencias Vitro y laborales.</p> <p>Implantar planes de desarrollo de acuerdo a CPP para ejecutivos y empleados.</p> <p>Implantar planes de desarrollo y movilidad de acuerdo a CPP para ejecutivos y empleados.</p> <p>Se está continuamente asegurando desarrollar PRODES en las áreas identificadas en el CPP de acuerdo a necesidades del negocio.</p> <p>Se está capitalizando las bondades de COMPETEC</p> <p>Consolidar la implantación de SEIS SIGMA asegurando metas económicas.--> Gerencia de Mejora Continua</p> <p>En uso continuo</p> <p>En uso continuo</p> <p>En uso continuo de acuerdo a requerimiento de PRODES.</p>

Figure 6
VIDRIO PLANO S.A. DE C.V. Planeación Estratégica 2006. MATRIZ FODA. En el se muestra el análisis de las Fuerzas de el área de Capacitación así como las acciones o estrategias para incrementarla o mantenerla.

Fecha :	Hoja	ue	Gerencia: Recursos Humanos
Debilidades		Acción para Incrementarla y/o Mantenerla	
<p>CAPACITACION</p> <p>Mediano uso de la tecnología (e-learning, CD-ROM, Web) y técnicas de enseñanza- aprendizaje (“aprendizaje acelerado”, casos, etc.) para optimizar costos y efectividad de la capacitación.</p> <p>Compromiso del personal para su desarrollo y corresponsabilidad con el jefe.</p> <p>Consolidar diseño e implantación de la certificación por competencias en sindicalizados.</p> <p>Diseño del trabajo a niveles operativos (multihabilidades, equipos autoregulados, eliminación de supervisión, etc.).</p> <p>Establecer un plan integral de capacitación y desarrollo a las áreas Comerciales</p> <p>PLANEACION DE PERSONAL</p> <p>Falta de un esquema institucional de movilidad del personal, que incluya rutas de carrera.</p> <p>Personal clave y crítico con bajo nivel de motivación o con una visión de poca proyección en la organización</p> <p>Congruencia entre lo planeado y la acción, referente a los planes de sucesión.</p> <p>Se requiere reforzar la banca de personal especialmente en operaciones, comercial, tecnología, administración, Logística y R.H.</p> <p>Formalizar planes de desarrollo para personal operario.</p> <p>Personal crítico próximo a jubilarse sin banca formal establecida</p>		<p>En uso continuo, ampliando su aplicación a nuevos temas y centros de distribución.</p> <p>Se refuerza en la sección Sección III PADI y en programas institucionales de liderazgo y coaching.; 4.1.3 Establecer e implantar esquema de movilidad</p> <p>4.1.4- Consolidar el esquema de competencias Vitro y laborales.</p> <p>Actualmente se está diseñando una propuesta integral para equipos de trabajo a nivel VP --> Gcia. Mejora Continua</p> <p>4.1.5- Desarrollar y facultar al personal comercial de acuerdo a necesidades del mercado / clientes.</p> <p>4.1.3- Establecer e implantar esquema de movilidad.</p> <p>Plan de Motivación al Personal</p> <p>4.1.1- Implantar planes de desarrollo de acuerdo a CPP para ejecutivos y empleados.</p> <p>4.1.1- Implantar planes de desarrollo de acuerdo a CPP para ejecutivos y empleados. 4.1.3- Establecer e implantar esquema de movilidad.</p>	

Figure 7
VIDRIO PLANO S.A. DE C.V. Planeación Estratégica 2006. MATRIZ FODA. En el se muestra el análisis de las Debilidades de el área de Capacitación así como las acciones o estrategias para incrementarla o mantenerla.

EL VITRAL S.A. DE C.V.		Análisis de Capacidades		Dirección: _____	
Plan: 2006		AMENAZAS		Gerencia: <u>Recursos Humanos</u>	
Fecha: Nov-05		Hoja: de			
AMENAZAS			Acción para Incrementarla y/o Mantenerla		
CAPACITACION					
Potencial migración por mayores oportunidades para personal capacitado y con experiencia.			Implantar planes de motivación y comunicación, 4.1.3- Establecer e implantar esquema de movilidad., 4.1.2 Implantar planes de transferencia de conocimiento		
Tendencia a manejar via outsourcing el proceso de Capacitación.			Mejorar los indicadores de desempeño para hacer más eficientes los procesos de capacitación.		
PLANEACION DE PERSONAL					
Potencial migración por mayores oportunidades para el personal clave y con potencial.			Implantar planes de motivación y comunicación, 4.1.2 Implantar planes de transferencia de conocimiento 4.1.3- Establecer e implantar esquema de movilidad.		
Entorno competitivo que provoca cambios organizacionales continuos.			4.2.1- Definir una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades del negocio., Implantar planes de motivación y comunicación		
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN					
El entorno económico y la respuesta empresarial ha provocado cambios en los valores y comportamiento del recurso humano, provocando bajo sentido de pertenencia.			Mejorar los indicadores de desempeño para hacer más eficientes los procesos de captación y ubicación.		
Tendencia a manejar via outsourcing el proceso de Captación y Ubicación.					

Figure 8
VIDRIO PLANO S.A. DE C.V. Planeación Estratégica 2006. MATRIZ FODA. En el se muestra el análisis de las Amenazas de el área de Capacitación así como las acciones o estrategias para incrementarla o mantenerla.

EL VITRAL S.A. DE C.V. Plan: 2006		Análisis de Capacidades OPORTUNIDADES		Dirección: Planeación, Finanzas y RH Gerencia: Recursos Humanos	
		Fecha :	Nov-05	Hoja	de
OPORTUNIDADES			Acción para Incrementarla y/o Mantenerla		
CAPACITACION Migración del Modelo de Competencias VP a Modelo de Competencias Vitro Nuevos esquemas de capacitación y desarrollo (Internet, interactivos, videos, aula virtual, etc.). Capacitación basada en normas de competencias laborales de la industria del vidrio. Vinculación escuela industria en el desarrollo de personal especialista. Aprovechar experiencia de nuestros socios tecnológicos y empresas en el extranjero. Diseño del trabajo a niveles operativos (multihabilidades, equipos autoregulados, eliminación de supervisión, etc.).			4.1.4- Consolidar el esquema de competencias Vitro. 4.1.5- Desarrollar y facultar al personal comercial de acuerdo a necesidades del mercado / clientes. (VitroCar, Divicsa, VitroMart). 4.1.4- Consolidar el esquema de competencias laborales. Se cuenta con convenios con escuelas y universidades técnicas en continuo uso. Actualmente se está diseñando una propuesta integral para equipos de trabajo a nivel VP--> Gcia. Mejora Continua		
PLANEACION DE PERSONAL Requerimiento de internacionalización del personal ejecutivo. Aprovechar facilidades y de nuestros socios tecnológicos y negocios en el extranjero.			Programa de intercambio con socios. (suspendido) Programa de intercambio con socios. (suspendido)		
RECLUTAMIENTO Y SELECCION Implantar Modelo de Competencias Vitro para Selección de Empleados. Aprovechar los planes Escuela - Empresa con universidades y escuelas de educación técnica. Identificar y atraer personal con talento, alto potencial y alta capacidad de desarrollo en las Universidades. Captación de personal empleado con enfoque o preparación internacional por desaceleración de las economías.			Actualmente en implantación. Se cuenta con programa de trabajo.4.1.4- Consolidar el esquema de competencias Vitro. En aplicación continua. En aplicación continua para vacantes empleados y programa PRODES En aplicación continua.		

Figure 9

VIDRIO PLANO S.A. DE C.V. Planeación Estratégica 2006. MATRIZ FODA. En el se muestra el análisis de las Oportunidades de el area de Capacitación así como las acciones o estrategias para incrementarla o mantenerla.

1.9 Como lograr que una Debilidad se convierta en Fuerza.

Una vez entendido en que consiste una matriz FODA y de que manera puede ayudarnos a lograr nuestros objetivos.

Es importante hacer un análisis FODA que nos permitirá ver con que recursos contamos, cuales son sus avances así como cuales han sido sus resultados.

Como pudimos apreciar en la FIG 2. Entre algunas debilidades de la organización encontramos el mediano uso de la técnica e- learning.

Retomando esta debilidad y aplicando la misma matriz FODA platearemos acciones que permitirán que esa Debilidad se convierta en una estrategia.

Para ello será necesario adentrarnos a saber en consiste esta técnica.

4.9.1 E- learning en capacitación

Antes de concluir o no si el e- learning es una estrategia para el área de capacitación es importante explicar brevemente es que consiste el E-learning y de que manera puede o no ayudar a mejorar nuestra efectividad en capacitación.

E- learning; es una técnica de enseñanza a través del uso de tecnología virtual, cd room interactivos, uso de Internet, video conferencias que permiten transportar la información a kilómetros de distancia.

El e-learning permite a las compañías capitalizar el conocimiento y efectivamente transformar gastos en inversiones y algo muy importante: en inversiones cuantificables.

La alta competitividad de hoy y la alta volatilidad de los mercados hace más patente que nunca el hecho de que los recursos humanos son la única ventaja competitiva sostenible.

Es una decisión de carácter estratégico la de entregar el conocimiento y ofrecer las herramientas necesarias a todas las personas involucradas en la cadena del valor de una compañía.

En este sentido es muy importante considerar tanto a los **empleados internos** como a los de sus **proveedores** y **distribuidores** ya que todos estos agentes se relacionan necesariamente en pos de lograr satisfacer los requerimientos de los **clientes** que una empresa atiende. Estos últimos también han de ser considerados como sujetos de capacitación y aprendizaje, ya que sólo de este modo estarán en condiciones de apreciar los esfuerzos innovadores y la calidad de los servicios que se presten.

Es así como el e-learning ingresa en el mercado de la capacitación y educación ofreciendo una eficiente manera de administrar el aprendizaje –presencial y virtual- de todos los agentes involucrados en la cadena de valor.

El e-learning nos permite realizar **gestión** sobre el aprendizaje al facilitar la aplicación de la capacitación tradicional, en conjunto con formas sincrónicas y asincrónicas. De este modo se optimiza el uso de recursos escasos, como **el tiempo de los alumnos**, al ofrecerles únicamente los objetos de aprendizaje requeridos por su cargo actual o futuro, para llenar las brechas de conocimiento que se hayan detectado durante el proceso de aprendizaje.

El e-learning permite a las compañías, además, capitalizar el conocimiento y efectivamente transformar gastos en inversiones y algo muy importante: en inversiones cuantificables.

La constante capacitación es un requerimiento de las sociedades actuales. Con todas las presiones del día a día, utilizar Internet para capacitarnos no es una moda sino una herramienta que nos facilitará esta constante actualización.

Desde la revolución industrial, la educación a distancia surge para facilitar la especialización del personal. Y así con el avanzar de los tiempos, la tecnología siempre ha presentado diferentes opciones para compartir información, desde material impreso,

radioconferencias, teleconferencias, videos e incluso CD-ROMs apoyados por correspondencia postal y llamadas telefónicas.

Con Internet se ha dado un nuevo paso en el tema de la educación a distancia convirtiéndola en una experiencia virtual. **E-Learning** es la forma de designar a este tipo de educación que se brinda a través de Internet.

En un entorno de **E-Learning** la entidad educativa debe proporcionar información ya sea de texto, multimedia, video o audio a través de un sitio web normalmente de acceso restringido. Al inicio se valida a cada usuario para ingresar y esto permite mantener reportes de sus avances en los ejercicios y material del curso. El soporte de parte de los instructores se da por medio de correo electrónico, chats de texto y voz, mensajeros (ej.: ICQ, MSN Messenger o propios), foros de discusión o incluso videoconferencias. Existe gran variedad de plataformas en el mercado que ofrecen todo este conjunto de herramientas, dejando la libertad al instructor de organizarlas según su preferencia para el curso.

Las ventajas principales que ofrece la educación virtual son la reducción de costos para dar cursos a más número de participantes que lo tradicional en un aula de clases, ahorro en seminarios y capacitación de empresas muy descentralizadas como los bancos y la flexibilidad de horarios, factor de suma importancia pues permite al estudiante calendarizar el curso de la mejor forma posible. Otra interesante ventaja es la interacción que los cursos generan despertando el interés del estudiante y ayudando a aquellos tímidos a ser de los más activos en clases por medio de foros de discusión y otros medios de participación.

E-learning es sin duda estrategia para el quienes administran el Capital Humano ya que permite ofrecer un aprendizaje de mayor calidad y con el menor costo posible, a pesar de ello debemos considerar que cada organización cuenta con necesidades diferentes y esta técnica deberá adecuarse a dicha necesidad, ya que si no el resultado es negativo e insuficiente.

EL VITRAL S.A. DE C.V.

4.10 Mejora en la técnica E- learning, como estrategia para optimizar los costos y efectividad de la capacitación.

MATRIZ FODA		ACCIONES Y ESTRATEGIAS
FUERZAS	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Se cuenta con la técnica E- learning como parte activa de los programas de capacitación. 2.- Se cuenta con un sistema creado por el Tec de Monterrey diseñado para la empresa 3.- Optimización de costos, tanto en el curso como en los viáticos que este representaria 	<p>* Crear un esquema administrativo que permita llevar un mayor control de los cursos asistidos, a través de una matriz puesto persona, asi como un programa anual de los cursos asistidos con la Tecnica E- learning.</p> <p>* Dar continuidad a los cursos, para complementar el aprendizaje tomado con anterioridad</p> <p>* Diseñar programas de sensibilización del uso de la tecnica</p> <p>* Analizar a diferentes proveedores que conozcan a nuestra gente y asi creen cursos que sean adecuados para ellos, a través de un mejor lenguaje y un mayor contacto sin perder de vista que estamos trabajando con personas.</p> <p>* Mejora en las tecnicas dia a dia, de acuerdo a las tendencias y necesidades de nuestro negocio.</p>
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Mediano uso de la Tecnología como tecnica de enseñanza 2.- El personal no cuenta con la sensibilización y capacitación para el uso de la tecnica 3.- Utilizacion de tiempo excesivo en su uso 4.- Mal manejo de la información 5.- No se cuenta con una buena administración que permita planear, organizar y controlar. 6.- El lenguaje empleado es muy complicado y tecnico 7.- El proceso es largo para el término y evaluación del curso. 8.- No existe una continuidad, en el aprendizaje de los cursos 	
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Nuevos esquemas de capacitación para mejorar la eficiencia. 2.- Mayor eficiencia en el uso de la técnica 3.- Sensibilizacion y Capacitación a niveles altos y medios del uso de la técnica 4.- Cursos adecuados al personal con el que se esta tratando 5.- Mejora en el lenguaje de los cursos 6.- Oportunidad de mejorar a los proveedores 	
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Nuevas tendencias en técnicas de enseñanza 2.- Mejor manejo de Capital Humano por parte de nuestra competencia 3.- Capacitación via Outsourcing 	

Figure 10
MATRIZ FODA. Análisis del uso de la técnica e- learning

En la Figura 10 hemos podido apreciar un análisis a través de la matriz FODA, que bien nos permite canalizar nuestras debilidades y así convertirla en una fuerza. Los diseñadores de estrategias se sirven en la actualidad de un buen número de matrices para la detección de las relaciones entre las variables más importantes. El Boston Consulting Group, por ejemplo, desarrolló la matriz de portafolio empresarial. La Matriz FODA es de aparición más reciente y sirve para analizar la situación competitiva de una compañía, e incluso de una nación.

La Matriz FODA sirve no sólo para el VITRAL S.A. DE C.V. sino además de manera general para diversas organizaciones como marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se considera como una actividad común de las empresas. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas. La Matriz FODA surgió justamente en respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones. El punto de partida del modelo son las amenazas dado que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

Entre los beneficios que resultan de hacer un análisis FODA como se muestra en la fig. 10 se encuentran:

- Creación de acciones y estrategias que darán la pauta para la creación o seguimiento de programas de Capacitación.
- Mayor aprovechamiento de un recurso como es la técnica e- learning
- Toma de decisiones
- Implementación de técnicas de vanguardia enfocadas a Capacitación
- Optimización de costos al utilizar esta técnica
- Calidad en los programas de Capacitación
- Eficiencia

CONCLUSIONES

Al concluir un trabajo de Investigación no podemos irnos sin resaltar lo aprendido y las aportaciones que a juicio personal, este trabajo pueden aportar a las organizaciones.

Administrar el Capital Humano de manera eficiente es un trabajo que buscan los líderes de las organizaciones. Sin duda estamos de acuerdo en que el Capital Humano es la columna vertebral de las mismas y que no podemos permitir mitos como el que su Administración genera un alto costo, es tarea de los Administradores de Recursos Humanos buscar técnicas de Administración que nos permitan lograr esa eficiencia y efectividad en nuestros programas y planes de desarrollo.

La Planeación estratégica de Recursos Humanos como pudimos apreciar es una herramienta que nos permite anteponernos a esos acontecimientos en nuestro entorno así como a explotar nuestros recursos, a través de nuestras fortalezas y oportunidades, canalizar nuestras amenazas y debilidades para así transformarlas, en una estrategia en mejora para nuestra organización.

La planeación estratégica no es una técnica limitada que únicamente sirva a las organizaciones a crear planes de acción generales para la organización sino además es una herramienta que nos permite transformar esos planes en áreas específicas de la organización como Capital Humano y además de eso de manera independiente en áreas como Capacitación en donde como pudimos apreciar en la Investigación presentada nos permite lograr una mayor eficiencia, así como una visión más clara de lo que somos y queremos alcanzar.

Sin duda podemos concluir que a través de la utilización de una forma de Administración como es la Planeación Estratégica podemos transformar esos planes en acciones más reales que nos permitan aprovechar mejor nuestros recursos hablando de recursos materiales, humanos y monetarios en variables reales de inversión, ya que esta forma de Administración nos permite ver el panorama de lo general a lo particular a

través del planteamiento de estrategias reales adecuadas a nuestro modelo de negocio y necesidades de la organización.

Tal es el caso de la empresa el VITRAL S.A. DE C.V, en donde pudimos apreciar que a través de un análisis de matriz FODA del área de Capacitación se logro detectar debilidades, tomando una muestra como ejemplo de ese conjunto de debilidades como fue el mediano uso de la técnica e learning, pudimos hacer un análisis FODA que permitió establecer estrategias y acciones a tomar que darán la pauta para el desarrollo de planes y programas de Capacitación y así lograr mayor eficiencias en estos.

BIBLIOGRAFIA

BASICA

A. Granados Jaime. *Capacitación y desarrollo del Personal*, México D.F. Editorial Trillas. 1999 1ra. Edición, 250 pag.

D. Goodstein Leonard and M. Nolan Timothy *Planeación Estratégica Aplicada*. Santa Fe de Bogota Colombia, Editorial. Mc Graw Hill. 1998 1ra. Edición 560 pag.

Keith Davis Y Jhon W. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F. Ed Mac Graw Hill. 2003, ultima Edición 400 pag.

Mertens, L. (1996), *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. México, Editorial Conocer-Cinterfor 2001, 1ra. Edición 250 pag.

Pritchard, R.D. *Measuring and improving organizational productivity*. Nueva York, Editorial Praeger Publishers 1999 2da. Edición 350 pag.

Strickland Thompson. *Administración Estratégica conceptos y casos*, Mexico. D.F. Editorial Mc Graw Hill 2001, 2da Edición 800 pag.

William B. Werther,, Jr. y Keith David. *Administración de Recursos Humanos y el Personal* – México Editorial. McGraw Hill 1998, 1ra. Edición, 450 pag.

CONSULTA

- Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. México, Trillas.1982.4ta. Edición 420 pag.
- Bohlander, George / Snell, Scott / Sherman, Arthur. *Administración de Recursos Humanos*. México, Thomson Learning 1993 .3ra. Edición 580 pag.
- Bounds, Gregory, M. / Woods, John. *Supervisión*. México, International Thomson Editores. 1996 5ta. Edición 347 pag
- Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. México, McGraw Hill 1983 11va. Edición, 687 pag.
- Daft, Richard L. y Richard M. Steers. *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México, Limusa.1991 1ra. Edición 624 pag.
- Dessler, Gary. *Administración de Personal*. México, Prentice-Hall Hispanoamericana.1973 1ra. Edición, 398 pag.
- Gellerman, Saúl W. *La Administración de las Relaciones Humanas*. México, Cecs.1979 4ta. Edición, 456 pag.

- Gibson, James L., John M. Ivancevich y James H. Donnelly. *Organizaciones. Conducta. Estructura. Proceso*. México, McGraw Hill.1988 3ra. Edición, 278 pag.
- Gómez Mejía, Luis R., David B. Balkin y Robert L. Cardy. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. México, Prentice Hall.1991 2da. Edición 750 pag.
- Gordon, Judith R. *Comportamiento Organizacional*. México, Prentice Hall Hispanoamericana.1972 15va. Edición, 498 pag.
- Haro Leeb, Luis. *Psicología de las Relaciones Humanas*. México, Edicol., 1985 1ra. Edición, 654 pag.
- Hellriegel, Don, John W. Slocum y Richard W. Woodman. *Comportamiento Organizacional*. México, International Thomson Editores 1984 .7ma. Edición, 985 pag.
- Hersey, Paul, Kenneth H. Blanchard y Dewey E. Johnson. *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*. México, Prentice Hall 1991.3ra. Edición, 320pag.
- Hodgetts, Richard M. y Steven Altman. *Comportamiento en las Organizaciones*. México, McGraw Hill.1991 5ta. Edición, 540 pag.
- Kreitner, Robert y Angelo Kinicki. *Comportamiento de las Organizaciones*. España, McGraw Hill.1981 1ra. Edición, 268 pag.
- Huse, Edgar F. y James L. Bowditch, *El Comportamiento Humano en la Organización*. México, Fondo Educativo Interamericano.1971 1ra. Edición 759 pag.
- Mondy, R. Wayne y Robert M. Noe. *Administración de Recursos Humanos*. México, Prentice-Hall Hispanoamericana 1998 2da. Edición 954 pag.
- Robbins, Stephen P. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México, Prentice Hall Hispanoamericana 1993 4ta. Edición 250 pag
- Sherman Jr., Arthur W. y George W. Bohlander. *Administración de los Recursos Humanos*. México, Grupo Editorial Iberoamerica 1991.1ra. Edición, 350pag.
- Vargas Muñoz, Nelson Rafael. *Administración Moderna de Sueldos y Salarios. Un enfoque práctico*. México, McGraw Hill 1995. 5ta Edición, 320 pag.
- Werther, William B. y Keith. Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, McGraw Hill 1986. 1ra. Edición 320 pag.
- Certo, Samuel C. *Dirección Estratégica*. México, McGraw Hill, 1996. 2da. Edición, 620 pag.
- David, Fred R. *La gerencia estratégica*. México, Serie Empresarial Legis.2001 1ra.

Edición, 752 pag.

- Goodstein, Leonard D. / Nolan, Timothy M. / Pfeiffer, J. William. *Planeación Estratégica Aplicada*. México, McGraw Hill, 1998.1ra. Edición, 682 pag.
- Hill, Charles W. L. / Jones, Gareth R. *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. México, McGraw Hill, 1996.2da. Edición 527 pag
- Hitt, Michael A. / Ireland, R. Duane / Hoskisson, Robert E. *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. México, International Thomson Editores 1998, 3ra. Edición, 276 pag.
- Jonson, Gerry / Scholes, Kevan. *Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. España, Prentice Hall, 1997 1ra. Edición.347 pag.
- Mintzberg, Henry / Quinn, James Brian / Voyer, John. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México, México, Prentice Hall Hispanoamericana 2001 3ra. Edición 682 pag.
- Morrissey, George L. *Planeación a Largo Plazo. Creando su propia estrategia*. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.1ra. Edición, 591 pag.
- Porter, Michael. *Estrategia competitiva*. México, CECSA 1992 1ra. Edición 362pag.
- Porter, Michael. *Ventaja competitiva*. México Cecs.2000 1ra. Edición, 752 pag
- Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México, Ecafsa, 2001.1ra. Edición 342 pag.
- Steiner, George A. *Planeación estratégica*. México, Cecs.1997, 2da. Edición 875 pag
- Strickland, Thompson. *Administración estratégica. Conceptos y casos*. México, McGraw Hill, 2001.2da. Edición, 1037 pag.

PAGINAS CONSULTADAS

www.monografias.com. Evoli, Jeftee “La gerencia Estratégica”

www.google.com.mx . “Conceptos básicos de planeación Estratégica”

www.quality-consultant.com/gerentica_0033.htm

www.campus-oei.org

www.monografias.com. [Capital humano](#) y la [gestión](#) por competencias

CODIGOS Y LEYES

ISO/DIS 9001:2000 (1999), *Quality Management Systems – Requirements* (ISO, Ginebra)

ISO/FDIS 10015:1999 (1999), *Quality Management – Guidelines for training* (ISO, Ginebra)

Ley Federal del trabajo. (2005) Ed. Pac, S.A. de C.V. México D.F.