



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

CARRERA DE PSICOLOGÍA

PROPUESTA DE FORMACIÓN DE GRUPO DE APRENDIZAJE EN
UNA ORGANIZACIÓN DE SERVICIOS

TRABAJO FINAL DE DIPLOMADO
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

JOSE ANTONIO FRANCIA GARCÍA

JURADO DE EXÁMEN

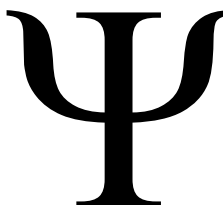
TUTOR: MTRO. SERGIO A. BASTAR GUZMAN

MTRO. ALFONSO S. CORREA REYES

MTRA. MARGARITA VILLASEÑOR PONCE

MTRA. JULIETA BECERRA CASTELLANOS

MTRO. SALVADOR SALINAS JARQUÍN





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.

Consumatum est

Dedico los años de esfuerzo a mi familia

A mi padre el mejor autodidacta

A mi madre de quien he aprendido a no sucumbir

A mi hermano por demostrar que se puede cambiar el destino

A mi hermana quien mantiene fresca en su ser

A tía Malena que con su visión de mundo se rompen paradigmas

Y especialmente a Lídice por quererme a las 9 y a las 11

Además agradezco a las y los personajes que en mi vida han alumbrado el camino

Homines dum docet discunt

Contenido

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN.....	4
1 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	5
1.1 ¿Qué es una Organización?.....	5
1.2 Organización inteligente	7
1.3 Concepciones del Aprendizaje organizacional.....	7
1.4 Modelos de gestión de aprendizaje organizacional.....	8
1.4.1 Modelo de Pedler, Boydell y Burgoyne	8
1.4.2 Modelo de KPMG	9
1.4.3 Modelo de Deming.....	10
1.4.4 Modelo de Nonaka y Takeuchi.....	11
2 Recursos Humanos Eficientes S.A. de C.V. (RHE)	14
3 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) de los ejecutivos de reclutamiento y selección de Recursos Humanos Eficientes S. A. de C. V. (RHE).....	16
4 Plan de Capacitación (PC).....	19
4.1 Políticas:.....	19
4.2 Objetivo General	20
4.3 Objetivo específico (oculto a los Ejecutivos).....	20
4.4 Estrategia	20
4.5 Tácticas	20
5 Curso: Alineación de conocimientos sobre el manejo de ArmSTRONG® software integral de evaluaciones psicométricas	21
5.1 Introducción.....	21
5.2 Objetivo General	22
5.2.1 Objetivos Específicos.....	22
5.3 Evaluación	22
5.3.1 Carta descriptiva	23
RESULTADOS	25
LIMITACIONES	25
RECOMENDACIONES.....	27
CONCLUSIONES.....	29
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
ANEXOS	32

RESUMEN

Idealmente cada puesto en las organizaciones tiene sus funciones definidas con procesos y procedimientos establecidos, sin embargo cuando las posiciones han sido *heredadas* de forma más fortuita que planeada, los nuevos ocupantes deben aprender a realizar las tareas mediante la modelación de comportamiento. En este sentido el Aprendizaje Organizacional considera que el conocimiento del *Cómo* hacer las actividades se encuentra dentro de los integrantes de la organización, por lo que es menester socializarlo construyendo un nuevo conocimiento que beneficie a la Organización y a sus empleados.

Cualquier organización puede aprender de si misma, no obstante hay que tener en cuenta varios elementos que facilitan dicho aprendizaje, se deben cuidar los procesos psicosociales¹ sensibles y susceptibles a la formación de grupos de aprendizaje, situación que en su momento no existió en el departamento de reclutamiento y selección de RHE², una empresa de servicios en administración de recursos humanos, organización blanco de la presente propuesta.

¹ “*Los procesos psicosociales están integrados por las formas de conducirse unos con otros, las formas de comunicarse, la manera de tomar las decisiones de motivar a los demás, de expresar opiniones y emociones, las estrategias para resolver los conflictos, etc.*” (Bastar, 2007, p 7)

² Siglas de Recursos Humanos Eficientes S.A. de C.V. (RHE), organización de servicios en Administración de recursos humanos . <http://www.consorhtio.com.mx>

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, vistas desde el punto de vista sistémico, se encuentran en constante cambio, respondiendo siempre a los influjos del interior (estructura organizacional, alianzas, estilos de liderazgo, etc), y exterior de ellas (clientes, entorno social, segmento de mercado, economía nacional, etc.), por ello es necesario que mantengan sus procesos actualizados e incorporen nuevas y mejores prácticas en su actividad cotidiana.

Una manera de realizar lo anterior es mediante la capacitación que refuerza y aporta nuevo conocimiento en los integrantes de la organización, sin embargo cuando este conocimiento se encuentra ya en la organización es necesario externarlo y promover la facilitación para que los demás integrantes lo adquieran, lo interioricen y *“lo pongan a trabajar”* en beneficio propio y de la organización entera.

En este sentido Recursos Humanos Eficientes S.A. de C.V. o RHE por su siglas, es una organización de servicios que al igual que otras se ve subyugada por los influjos internos y externos que han obligado a los integrantes a adquirir el conocimiento, del uso de algunas de sus herramientas, de manera autodidáctica como lo es el caso de ArmSTRONG® software integral de evaluaciones psicométricas.

La presente propuesta parte de la necesidad de cubrir los déficits de conocimiento y manejo del mencionado software, mediante el aprendizaje organizacional, pues en la coordinación de reclutamiento y selección, área en donde se propone la intervención, existe la convicción de que los mejores para enseñar el manejo del software son quienes de manera un tanto fortuita lo han utilizando hasta la fecha, los propios ejecutivos de reclutamiento y selección.

La intervención cobra mayor relevancia cuando el adquirir dicha habilidad ayudará a cumplir la meta de la Dirección General (DG en adelante) de RHE, no escrita pero si enunciada, ***elevar al 100% las ventas de servicios al cierre del 2008.*** De esta manera y en trabajo se definirá el concepto de organización y la tipología de las mismas, se abordará el aprendizaje organizacional particularmente el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi. Además de hacer una descripción de RHE y del área de reclutamiento y selección, departamento en donde nace la necesidad de establecer la siguiente propuesta, basada en la detección de necesidades de capacitación de los ejecutivos de reclutamiento y selección.

1 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

"Es solamente a través de errores y experiencias costosas que los administradores han sido capaces de desarrollar un juicio intuitivo efectivo. Necesitamos hacer expedito este proceso de aprendizaje...". (Forrester, 1961, en González, 2007)

1.1 ¿Qué es una Organización?

Sin duda el hombre es incapaz de cubrir todas sus necesidades por sí mismo debido a que carece de la capacidad, tiempo, fuerza y perseverancia necesarias, por ello requiere apoyarse en los demás. "Cuando varias personas toman conciencia de que al coordinar sus esfuerzos pueden conseguir más de lo que podrían hacer por sí mismas" (Grados, 2003, p 1) se está hablando de organización.

Mientras que el diccionario de la Real Lengua Española³ define en una de sus acepciones a la organización como: *Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines*, Chester por su parte (1971, en Chiavenato, 2004, p 7), refiere que una organización "es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella". De igual manera Parsons (s/d en Chiavenato, 2001, p 44) menciona que la organización es una unidad social "...o agrupaciones humanas..." construida y reconstruida intencionalmente "...para alcanzar objetivos específicos...", por esto existe una tipología de las organizaciones propuesta por Blau y Scott (1963, en Rodil y Mendoza, 1974), quienes reconocen cuatro tipos abajo definidos:

- a) Asociaciones de beneficios mutuos, donde los miembros son los principales beneficiarios. Por ejemplo una cooperativa.
- b) Empresas comerciales, en éstas los propietarios son los principales beneficiarios. Cualquier empresa privada cuyo producto es tangible o intangible.
- c) Organizaciones de servicio, en ellas el grupo de clientes son los beneficiarios principales. Por ejemplo hospitales, escuelas, obras públicas, etc.
- d) Organizaciones nacionales, en las cuales el público en general es el principal beneficiario. Entre ellas se encuentran las de energía, petróleo y abastecimiento de agua.

³ http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=organización, recuperado el 10 de agosto de 2008, 6:21 pm

La organización blanco de la presente propuesta (Recursos Humanos Eficientes S. A. de C. V.), es de tipo “b” o comercial, sus productos son intangibles es decir la administración de los recursos humanos de sus clientes. En el capítulo 2, se aborda con mayor profundidad sobre dicha organización.

Ahora bien y en lo que se refiere a la forma de estudiar a las organizaciones, Chiavenato (2004), menciona que durante el transcurso del siglo XX han pasado por tres fases diferentes: Era de la industrialización Clásica, la de industrialización neoclásica y de la información, tabla 1.

Tabla 1. Comparativo de las tres fases que han transcurrido durante el siglo XX (Chiavenato, 2004, p 14)	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Período	1900-1950	1950-1990	Post. 1990
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, rígida, centralizada, piramidal e inflexible.	Hace énfasis en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Mantiene redes de equipos interfuncionales
Cultura organizacional	Centrada en los valores y tradiciones del pasado. Énfasis en el mantenimiento del <i>status quo</i> , Valora la experiencia	Centrada en el presente, en lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Centrada en el destino futuro. Énfasis en el cambio y la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios, o graduales.	Intensificación de los cambios.	Cambiante, imprevisible y turbulento. Cambios grandes e intensos.
Modo de tratar a las personas	Como factores materiales (“engranajes”), sujetos a rígidas normas y reglamentos de control	Como recursos organizacionales que deben ser administrados	Como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades que deben ser desarrolladas

1.2 Organización inteligente

Zavala (2008, p 88), señala que la “...*inquietud por desarrollar ‘organizaciones inteligentes’, en las cuales el aprendizaje no sólo sea un momento o una técnica, sino que sea concebido como una actitud, una predisposición crítica que alimente la creación, transformación y diseminación del conocimiento, es un anhelo que se transforma en directriz cuando existe la seria convicción de ir un paso adelante, de hacer que las cosas sucedan, de transformarse de espectador en protagonista*”.

Argumentos como el anterior harían suponer que existen las organizaciones inteligentes y no inteligentes, siendo únicamente en las primeras en donde se da el aprendizaje organizacional. En realidad todas las organizaciones aprenden, aunque algunas lo hacen en menor tiempo y mejor que otras (Mai, 1996). Una organización inteligente es la que está preparada para llevar al cabo los cambios necesarios que facilitarán el intercambio de experiencias y construcción de nuevo conocimiento, González (2007, p 3), define a “*una organización inteligente...*” como “...*aquella que puede crear, desarrollar, difundir y explotar de forma efectiva el conocimiento para incrementar su capacidad de adaptación en un entorno competitivo.*”

Bajo este enfoque existen entonces por una parte las organizaciones inteligentes que han rescatado el talento y conocimiento generado en ellas mismas para compartirlo con sus integrantes y, por otra parte están las organizaciones en donde quizás la propia estructura, situación social o comercial no han logrado dar énfasis en el desarrollo y difusión del conocimiento o incluso el aprendizaje del mismo.

Además el conocimiento propio que genera una organización y las formas en que lo propagan entre sus colaboradores puede ser añadido al valor agregado que reciben los clientes finales y marcar con ello una diferencia competitiva en el mercado (Ahumada, 2002).

1.3 Concepciones del Aprendizaje organizacional

Milian (2007) menciona que los primeros estudios sobre el aprendizaje organizacional los realizó Jay Forrester durante la década de los 60, sin embargo fue hasta los 90 cuando se le dio mayor empuje al tema. De esta manera se considera que el aprendizaje organizacional busca que la organización tome consciencia sobre si misma y su entorno (Ahumada, 2002, Milian, 2007 y Zavala, 2008).

Además este tópico se ha abordado desde los planos organizativo (que trasciende del individual al grupal) y el de relación del aprendizaje organizacional y la gestión empresarial. Siendo desde esta última óptica en donde se destaca la gestión del conocimiento como factor para el cambio y el desarrollo organizativo con miras a la adaptación al entorno turbulento.

Argyris y Schon (1978, en Mai, 1996), consideran que el aprendizaje organizacional implica una reestructuración de la teoría de la acción organizativa y de la lógica dominante. Además hacen énfasis en el aprendizaje que surge como defensa ante la rutina, como tensión creativa que permanece en el seno de la organización, estimulando a los individuos a reexaminar las operaciones y tareas que realizan y que se originan de la dicotomía: intereses individuales – objetivos organizacionales.

Así mismo reconocen la existencia de dos tipos de aprendizaje, el de ciclo simple (single) y el de ciclo doble (double), siendo el primero producido cuando los miembros de la organización responden a cambios en los entornos interno y externo de la organización, mediante la detección de errores que se corrigen para mantener los rasgos centrales de la teoría organizativa vigente. Mientras que el segundo, el aprendizaje de ciclo doble, se corresponde con aquellos tipos de autocrítica organizativa que resuelven incompatibilidades normativas mediante el establecimiento de nuevas prioridades y ponderaciones de las normas o mediante la reestructuración de las normas mismas, junto con las estrategias de la organización.

Por otra parte para Schein (1993, en González, 2007), el aprendizaje organizacional ocurre en la medida en que diferentes subculturas, se puedan comunicar por medio de ambientes psicológicamente seguros y de modelos mentales compartidos.

1.4 Modelos de gestión de aprendizaje organizacional

El modelo es un modo de explicación de la realidad. Es la realidad supuesta que la teoría trata de explicar (Milian, 2007). A continuación se presentan algunos modelos de gestión de aprendizaje organizacional, terminando con el propuesto por Nonaka y Takeuchi siendo este último en el que se basa la presente propuesta.

1.4.1 Modelo de Pedler, Boydell y Burgoyne

Pedler, Boydell y Burgoyne (1991, en Milian, 2007) definieron un modelo en el que se ponen de manifiesto los denominados ciclos o bucles del aprendizaje. Según el modelo propuesto por estos

autores en el aprendizaje individual se integran las ideas y la acción, mientras en el nivel colectivo se relacionan las políticas con las operaciones. El modelo representa la interrelación de los denominados niveles del aprendizaje entre individuales y grupales. Sin embargo este modelo no plantea cómo se producen estas interrelaciones y cómo lograr que trascienda de un nivel al otro.

1.4.2 Modelo de KPMG

En 1998 la KPMG (organización dedicada al servicio de asesoría en auditoría e impuestos), produjo un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados de dicho aprendizaje. Una de las características esenciales de este modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. De esta manera los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en los siguientes bloques:

1. Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo continuo y consciente.
2. Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano, sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Para lograr que la organización aprenda, es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y de los equipos. El modelo considera como importantes las siguientes habilidades y capacidades:

- Responsabilidad personal sobre el futuro o actitud preactiva, las personas con esta actitud asumen el protagonismo en su desarrollo y en la creación del futuro.
- Habilidad para cuestionar los supuestos o paradigmas que están detrás de otras formas de pensar y de hacer las cosas, dicha habilidad es clave para eliminar el conocimiento obsoleto y abrirse a otras posibilidades.
- Creatividad que deberá estar presente en todos los niveles de la organización y permitirá la generación de nuevos conocimientos a nivel externo.
- Capacidad para trabajar en equipo
- Capacidad de aprender, misma que deberá estar presente en todos los niveles organizacionales.

- Generación de una memoria organizacional, ésta permitirá al conjunto de personas compartir las experiencias de la empresa e ir consolidando una historia común de la cual aprender. Convertir el conocimiento explícito en conocimiento implícito de las personas.

Además el modelo considera como elementos condicionantes del aprendizaje organizacional a:

- *La Cultura organizacional.* Determina como funciona una empresa, se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.
- *El Liderazgo.* Es el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir en el comportamiento de sus colaboradores para que logren metas de trabajo prefijadas, este proceso ayuda a dirigir y movilizar personas, conocimientos, ideas e implica integrar a los individuos en un proyecto común, alineando sus necesidades con los objetivos de la organización.
- *La Estrategia.* Su principal objetivo es la articulación de una orientación futura para la empresa, posicionamiento de la organización con respecto a la competencia, los clientes, los cambios de tecnología y las inversiones.
- *La Tecnología de la información.* Es mediante ésta que se tiene acceso al conocimiento, su captura y su transferencia.
- *La Estructura organizativa.* Da soporte a los anteriores elementos al especificar las interacciones entre los individuos y grupos dentro de la organización. La forma como se concibe la estructura de una organización, determina en alto grado la forma en que circulan los conocimientos dentro de ella y respecto a su entorno.

1.4.3 Modelo de Deming

Deming (1995, Milian, 2007) presenta la construcción de conocimiento como un proceso secuencial y repetido en el tiempo. El autor describe el proceso con cuatro fases: la primera es planificar que comienza con una selección entre varias sugerencias. La segunda fase es hacer, realizar la prueba, comparación o experimento, de preferencia en pequeña escala, de acuerdo siempre al plan decidido. La tercera fase es estudiar los resultados. Y por último la fase cuatro es actuar, adoptar el cambio abandonarlo o recorrer de nuevo el ciclo, tal vez bajo distintas condiciones ambientales con materiales diferentes con otras personas o con distintas reglas.

Para adoptar el cambio o para abandonarlo se requiere predicción. Y Deming reitera que el trabajo esencial de los gerentes es predecir, así sus decisiones deberían estar siempre dirigidas hacia el futuro

Además la cultura corporativa tiene una fuerte influencia sobre la velocidad de aprendizaje. Si se logra una apertura al cambio, se logra una observación del comportamiento de los procesos en el tiempo y advertir las tendencias hacia el futuro, lo que facilita determinar dónde debe intervenir gerencialmente para efectuar aquellos cambios estructurales que permitirán obtener mejores resultados en el futuro.

1.4.4 Modelo de Nonaka y Takeuchi

Aún viviendo en un mundo con miras a una economía, procesos e ideas globalizadas y globalizadoras, existen diferencias entre el modo de generar y transmitir el conocimiento.

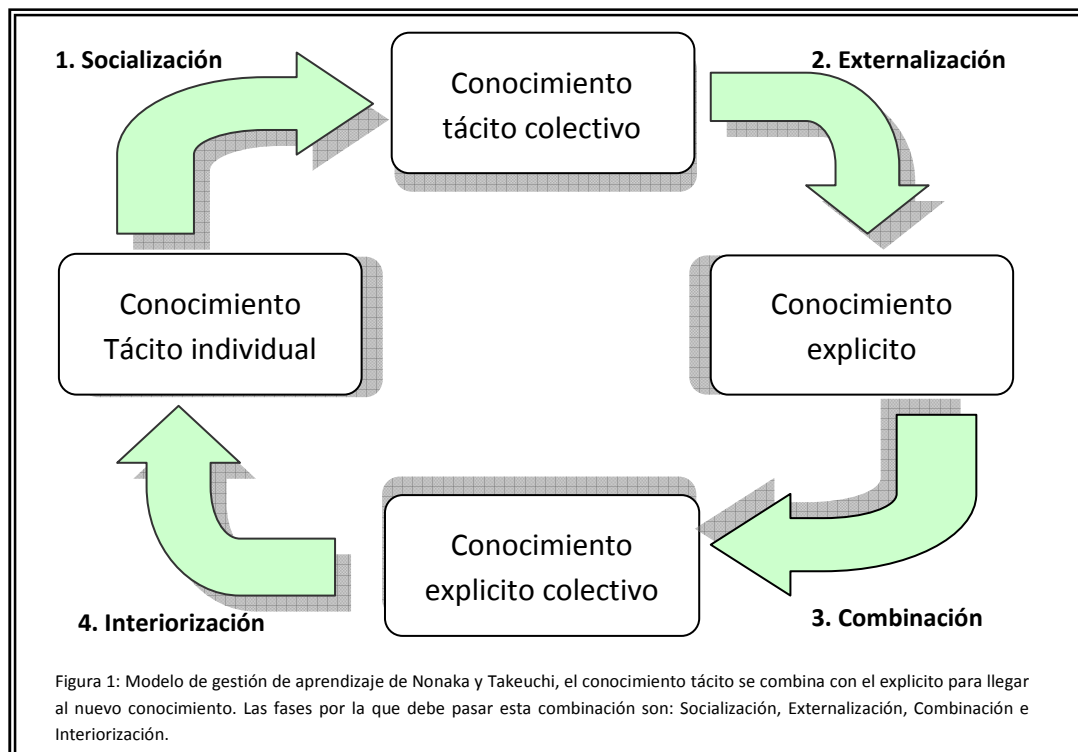
Así mientras en la empresa occidental el conocimiento es transmitido de manera explícita y formal (se cree que el conocimiento sólo se puede enseñar mediante instrucción y capacitación); en Japón las empresas se enfocan a la innovación obtenida mediante la acción, la experiencia, las emociones y valores de los individuos (De la Cruz, 2007 y Milian, 2007).

Nonaka (De la Cruz, 2007, Milian, 2007 Mai 1996), sugiere que en la organización existen dos tipos de conocimiento, el explícito y el tácito. Siendo el primero aquel que puede ser estructurado, almacenado y distribuido mediante manuales, fascículos, boletines, semanarios, videos, grabaciones, etc. Mientras que el segundo tipo se encuentra presente en cada uno de los integrantes de la organización y lo han obtenido mediante las experiencias de aprendizaje personales de cada uno de ellos, por lo tanto resulta complicado estructurarlo, almacenarlo o distribuirlo libremente o en serie.

Resulta conveniente almacenar el conocimiento explícito generado por la organización en bases de datos, documentales, Intranet, Internet o de cualquier otra forma. Mientras que por su naturaleza el conocimiento tácito, debería ser gestionado mediante el fomento y creación de redes o grupos de colaboración entre personas que componen la organización e incluso individuos externos a ella que comparten mercado o son beneficiarias de sus servicios. Una vez localizado y gestionado el

conocimiento tácito, éste será un factor clave en la competitividad de la organización (Ahumada, 2007, De la Cruz, 2007 y Zavala 2008).

Nonaka y Takeuchi (1995, De la Cruz 2007) presentaron un modelo en el que se expone el proceso de gestión del conocimiento a través de dos espirales de contenido epistemológico (forma en que se accede al conocimiento) y ontológico (forma en que este conocimiento se relaciona con la realidad objetiva). El modelo propuesto es un proceso de interacción entre el conocimiento explícito y tácito, cuya naturaleza es continua y dinámica pues cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización. Para que esta interacción se dé deben suceder cuatro etapas (representadas en la figura 1), que tienen como resultado la gestión del nuevo conocimiento.



A continuación se definen las cuatro etapas expuestas en la anterior figura:

- ✓ **Socialización**, proceso en que se comparte el conocimiento tácito individual. Comienza con la creación de un equipo cuyos miembros comparten sus expectativas y modelos mentales. Se da gracias a sesiones sucesivas de diálogos significativo. Las metáforas y las analogías se utilizan con frecuencia en el diálogo, pues permiten que los miembros del equipo enuncien sus

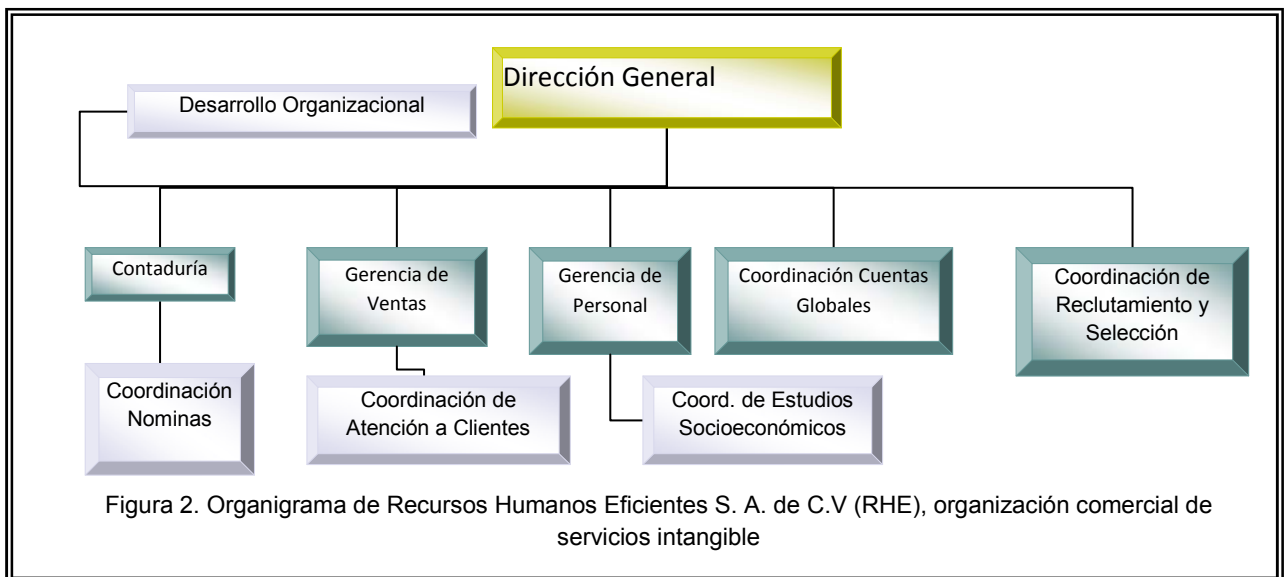
propias perspectivas y así revelen el conocimiento tácito que de otra manera sería difícil de comunicar. Se da paso al conocimiento tácito colectivo.

- ✓ La Exteriorización o conversión del conocimiento tácito en explícito, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos lo que supone hacer tangible el conocimiento de por sí difícil de comunicar, haciéndolo comprensible para otros miembros de la empresa e integrándolo en la cultura de la organización. Supone además la interacción del individuo y del grupo. Requiere de técnicas que ayuden a expresar este conocimiento tácito a través de lenguaje figurativo, en forma de analogías, metáforas, y del lenguaje visual.
- ✓ La Combinación, en esta etapa el conocimiento explícito se sintetiza y formaliza de manera que cualquier miembro de la empresa pueda acceder a él. Para que esta fase se complete es preciso capturar e integrar nuevo conocimiento explícito, además de diseminarlo con presentaciones, reuniones, correos, conferencias, boletines, minutas anecdóticos, etc., pues al procesarlo y categorizarlo se busca que éste sea más accesible para los miembros de la organización. De esta manera se hace explícito el nuevo conocimiento colectivo.
- ✓ La Interiorización, partiendo de un conocimiento ya explícito a lo largo de toda la organización, la internalización permite que aquél sirva para enriquecer y reforzar el conocimiento tácito a nivel individual. Aquí es donde el individuo pone en marcha el “aprender haciendo” (práctica), pues mediante ejercicios de entrenamiento, experimentos, simulaciones, etc., accede al campo de conocimiento del grupo y de toda la organización. Por tanto en esta fase se incorpora el conocimiento explícito grupal al conocimiento tácito individual.

Siendo la materia primordial de este modelo la interacción entre los integrantes del grupo es importante evaluar los procesos psicosociales internos de los departamentos, o de las organizaciones en todo caso, pues además de la creación de nuevo conocimiento también a) crea una visión distinta de la organización no sólo como procesos de información sino como un organismo que abarca ideales, emociones, imágenes y símbolos; b) se reconoce este tipo de concepción se evoluciona hacia la innovación como una forma distinta de pensamiento y reflexión a nivel personal y organizacional; c) e incluso aparece la posibilidad de aprender a aprender y generar ideas con conexiones relacionadas con la misión y el compromiso organizacional.

2 Recursos Humanos Eficientes S.A. de C.V. (RHE)

RHE (cuyo organigrama general se presenta en la Figura 2), es una organización comercial de servicios intangibles: administración de los recursos humanos de sus clientes. La estructura de esta empresa comprende las áreas directivas, la gerencia de ventas así como las **áreas técnicas** que Grados (2003), define como aquellas que se encuentran intrínsecamente relacionadas con la *razón de ser* de la organización. Estas áreas realizan las actividades de administración de personal (maquila de nomina, estudios socioeconómicos además de reclutamiento y selección de personal).



En el mes de junio de 2007 RHE comenzó con la elaboración paulatina de su Plan Estratégico para los próximos años. Parte de los avances obtenidos fueron la estructuración de la Misión, la Visión y los Valores de RHE (Cuadro 1). Sin embargo el proceso presentó diversas dificultades por lo que tuvo que detenerse.

Cuadro 1. Misión, la Visión y los Valores de RHE

Misión: Somos la empresa de consultaría en Recursos Humanos, 100% Mexicana, comprometida con brindar soluciones integrales, rentables y de calidad a cada uno de nuestros clientes a través de la pasión por el talento humano.

Visión: Ser la primera opción en Recursos Humanos con mayor cobertura a Nivel Nacional.

Valores:

Pertenencia

Confidencialidad

Compromiso

Innovación

Excelencia

Trabajo en equipo

Parte de las causas que detuvieron la planeación de RHE fueron los cambios de dirección de los departamentos de Ventas, Contabilidad y el de Reclutamiento-Selección. De igual manera diversos factores truncaron el proyecto encomendado al departamento de Desarrollo Organizacional (elaborar el análisis-descripción de los puestos que existen en RHE), por lo que dicha actividad se relegó a los responsables de cada área.

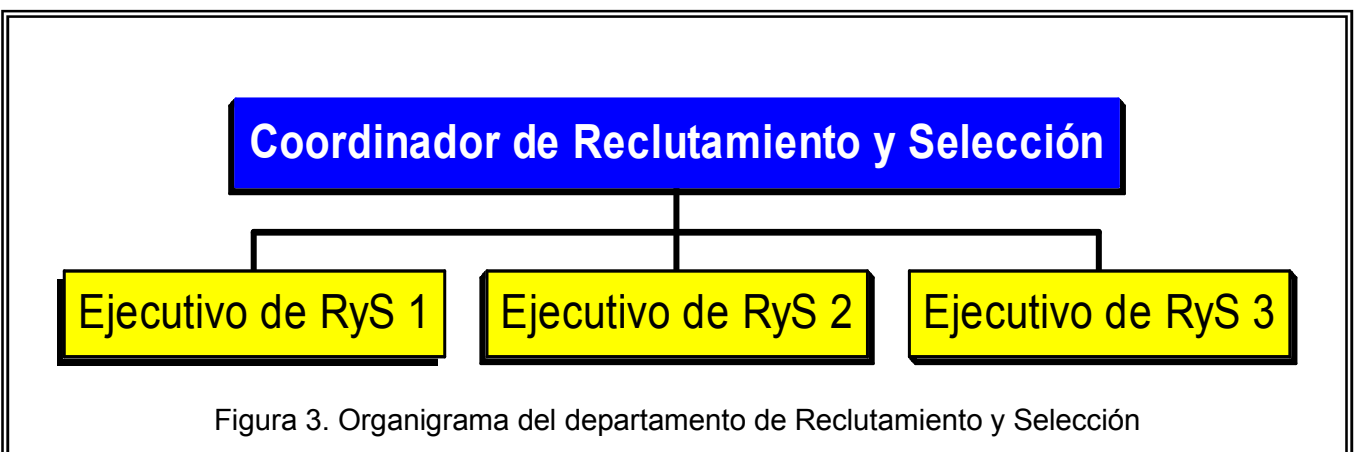
Una vez que el coordinador del departamento de reclutamiento y selección (en adelante coordinador de RyS), tomó las “riendas” del departamento, tuvo como encargo diseñar los análisis-descripciones de su puesto y el que está bajo su cargo, ejecutivo de reclutamiento y selección. Al realizar dicha tarea el coordinador de RyS se percató de la existencia de una diferencia entre el desempeño esperado de las actividades que realizan los 3 ejecutivos bajo su cargo y el desempeño real de ellos, por lo que se realizó una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), con la intención de encontrar las áreas con deficiencia y posteriormente desarrollar un plan de capacitación para los ejecutivos de reclutamiento y selección del departamento que lleva el mismo nombre.

Los resultados del detección de necesidades de capacitación se presenta a continuación

3 Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) de los ejecutivos de reclutamiento y selección de Recursos Humanos Eficientes S. A. de C. V. (RHE)

Siliceo (1993, p 20), menciona que “*la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador*”. Las necesidades de capacitación son aquellos requerimientos de entrenamiento en temas de conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo en una organización. Ciertamente estas necesidades representan la diferencia entre el desempeño actual del colaborador, dentro de puesto, y las necesidades de trabajo.

Dado que la organización blanco es el área de reclutamiento y selección de RHE, la presente DNC se centra particularmente en los tres ocupantes del puesto ejecutivo de reclutamiento y selección, quienes en línea de mando reportan al coordinador de RyS (figura 3).



La DNC tuvo como fuente el análisis y descripción del puesto en cuestión, así como la petición expresa, mediante entrevista individual, por cada uno de los ejecutivos sobre las habilidades que perciben como menos fuertes, además de la observación directa del desempeño de los ejecutivos dentro de escenario real de actividades, dicha observación la realizó el coordinador del área.

Los instrumentos empleados fueron un cuestionario de conocimientos (ver anexos), que evaluó el nivel teórico-conceptual de temas que, según información del análisis y descripción del puesto, deben

dominar los ocupante de esta posición; otro instrumento acompañado de una entrevista dirigida con cada uno de los ejecutivos, en donde se indagó sobre la autopercepción de su desempeño así como las opciones que apoyarían su quehacer diario.

Por otra parte se aplicó un inventario de actividades continuas y periódicas, llamado “Mejores prácticas de Reclutamiento y Selección” (ver anexos), que tuvo como objeto conocer las horas semanales que ellos individualmente invierten en cada una de estas actividades pues las áreas en donde se presenten altas deficiencias podrían correlacionarse con las actividades que les demandan más tiempo. Si bien, en este sentido todas las funciones de los ejecutivos son importantes, algunas en particular poseen mayor carga en su desempeño, pues de la adecuada ejecución de éstas se nutre el resultado final del trabajo de los ejecutivos. Cabe hacer notar que el mencionado inventario puede servir de apoyo para evaluar el rendimiento de los ejecutivos, una vez que se les dé la capacitación y pase el tiempo adecuado para una siguiente evaluación, es decir 6 meses.

Dentro de los instrumentos existe un cuestionario cuyas puntuaciones máximas esperadas se compararon con las obtenidas por los ejecutivos evaluados, encontrando con ello deficiencias en conocimientos-habilidades en lo que respecta a la entrevista en selección, interpretación de pruebas psicométricas, así como en la aplicación y calificación de estas. A continuación en la tabla 2 se presentan los temas en donde existe mayor déficit y en que ejecutivo de reclutamiento y selección:

Tabla 2. Déficit en el dominio de temas por ejecutivo evaluado

Conocimientos/Habilidades	Si Capacitar			No Capacitar		
	Ejec1	Ejec2	Ejec3	Ejec1	Ejec2	Ejec3
Entrevista	X	X	X			
Aplicación Calificación e Interpretación de pruebas psicológicas y proyectivas	X	X	X			
Aplicación de pruebas psicométricas de manera electrónica (sistematizadas)	X	X	X			

A pesar de que los déficits de capacitación en conocimientos y habilidades han sido detectados en los tres ejecutivos (tabla 2), esto no imposibilita que ellos desarrollen sus actividades o funciones. No obstante es importante fortalecer las áreas detectadas para favorecer el desempeño de los ejecutivos

Recordando que parte del interés de la DG de RHE es crecer en un 100% las ganancias para el cierre del 2008 y siendo una estrategia de la dirección, no escrita pero si anunciada, reforzar el departamento de ventas (inputs) para que, en voz de ella, *“traigan más clientes a la Organización”* es menester re-estructurar los procesos de los demás departamento (líneas de negocio) siendo reclutamiento y selección uno de ellos en donde además se busca elevar el desempeño de los ejecutivos.

Como resultado del análisis de nivel de conocimientos-habilidades de los ejecutivos reclutamiento y selección, se plantea el siguiente:

4 Plan de Capacitación (PC)

Dado que la intención de la DG es elevar al 100% las ventas de los servicios de RHE para finales del 2008, y siendo reclutamiento y selección una de las líneas de negocios de la organización, es de suma importancia fortalecer los conocimientos-habilidades y procesos del departamento en cuestión. Por ello se diseñó un plan de capacitación (PC) con tres programas que abordan los conocimientos y habilidades antes mencionadas, sin embargo para efectos del presente documento se decidió ejecutar principalmente el programa referente a la aplicación de pruebas psicométricas de manera electrónica (sistematizadas), mediante el software ArmSTRONG®⁴.

Como se menciona anteriormente, la planeación estratégica de RHE se vio truncada por diversas razones, sin embargo al lograr establecer la Misión, Visión y los Valores de la organización⁵ se asentaron las bases para trazar la línea a trabajar y conseguir que los resultados de los departamentos se alineen a los que de manera enunciada espera tener RHE al finalizar el 2008, el 100% de crecimiento. Pese a que no existe un plan de capacitación global para RHE, el presente plan de capacitación está diseñado para subsanar las necesidades en los ejecutivos de reclutamiento y selección. Con base en lo anterior, se determina que el presente PC tenga las siguientes:

4.1 Políticas:

1. Los participantes serán exclusivamente los ejecutivos de reclutamiento y selección, mientras que el facilitador será el coordinador del área mencionada.
2. Se destinará un horario y aula fijos en donde se desarrollarán las sesiones de trabajo.
3. Durante el curso de las sesiones los ejecutivos de reclutamiento y selección o el coordinador, no podrán atender actividades particulares de sus funciones, como llamadas a candidatos o clientes, al igual que aplicación de entrevistas y baterías de pruebas psicométricas.
4. Se preponderará el aprendizaje organizacional basado en las experiencias cotidianas que los ejecutivos de reclutamiento y selección han tenido en su ejercicio profesional.
5. Se vigilará que los comentarios que los participantes puedan hacer sean constructivos evitando las críticas al trabajo o persona de cada ejecutivo.

⁴"Herramienta integral para el reclutamiento, selección y evaluación del personal. Incluye pruebas psicométricas, evaluaciones de desempeño y mucho más. ArmSTRONG® obtiene la información, la almacena, analiza, sintetiza y la presenta ejecutivamente en una radiografía laboral de cada empleado". Tomado del sitio de Internet del software: <http://www.armstrong.com.mx/> 19 de julio de 2008 a las 10:50 pm

⁵ Ver Pág. 15.

6. Queda prohibido concentrarse en discusiones sobre hechos pasados que no aporten materia de conocimiento a las sesiones.

Los encargados de velar que las políticas se cumplan son los propios participantes y el facilitador.

A continuación se describen el objetivo general, objetivo específico (oculto a los ejecutivos), estrategia y tácticas del PC.

4.2 Objetivo General

El presente plan de capacitación se propone incrementar en los ejecutivos de reclutamiento y selección el manejo en la aplicación e interpretación de las pruebas psicométricas sistematizadas utilizadas en la organización.

4.3 Objetivo específico (oculto a los Ejecutivos)

Al terminar el programa de capacitación seleccionado para fines del presente trabajo, los ejecutivos de reclutamiento y selección habrán adquirido nuevo conocimiento mediante el modelo de aprendizaje organizacional (Nonaka y Takeuchi), mismo modelo que podrán emplear para los demás programas de capacitación incluidos en el Plan de Capacitación para el departamento de reclutamiento y selección.

4.4 Estrategia

Reforzar las habilidades y conocimientos de los ejecutivos de reclutamiento y selección mediante la gestión del conocimiento basado en el intercambio de sus experiencias profesionales-personales en el desempeño cotidiano de sus funciones.

4.5 Tácticas

Táctica I: Emplear los recursos materiales y humanos propios de RHE con la intención de reducir costos a la Organización.

Táctica II: Incentivar al grupo de trabajo para desarrollar un grupo de Aprendizaje Organizacional.

Para efectos del presente trabajo, el PC tiene el único Curso (Programa) de Capacitación:

- Curso: Alineación de conocimientos sobre el manejo de ArmSTRONG® software integral de evaluaciones psicométricas

5 Curso: Alineación de conocimientos sobre el manejo de ArmSTRONG® software integral de evaluaciones psicométricas

5.1 Introducción

Para apoyar el trabajo de selección de los ejecutivos de reclutamiento y selección, se tiene a su disposición un software de aplicación de psicometría denominado ArmSTRONG®, compuesto por diferentes módulos, a continuación se presentan los módulos en los que se basa el presente programa (Tabla 3):

Tabla 3. descripción de los módulos en los que se basa el curso de Alineación de conocimientos sobre el manejo de ArmSTRONG® software integral de evaluaciones psicométricas	
MÓDULO	DESCRIPCIÓN
Mantenimiento de Recursos Humanos	Es una herramienta que permite dar de alta, baja o realizar modificaciones a los participantes, prospectos y a los usuarios de ArmSTRONG
Evaluaciones	Sección dedicada a lo referente a evaluaciones de tipo psicométrico y cognoscitivo. Para su administración se tienen diferentes submódulos, como generación de evaluaciones, asignación de cognoscitivos, adecuación de baterías, asignación de psicométricos, captura manual de respuestas y ver e imprimir resultado.
Aplicador de evaluaciones	Es un sistema totalmente automatizado, el cual permite a los usuarios resolver las evaluaciones aún vía Internet, siendo esto cómodo para los candidatos que no pueden quedarse mucho tiempo en las instalaciones de RHE

No obstante cuando se adquirió el programa no se capacitó a los actuales ejecutivos de RyS, por lo que en realidad no se ha logrado emplear en su totalidad el software. Por tanto los ejecutivos han

aprendido a usar el programa mediante el ensayo y el error. Por ello se creó este curso de alineación de conocimientos del manejo del software.

5.2 Objetivo General

Al finalizar el curso los ejecutivos de reclutamiento y selección demostrarán completo manejo en los módulos Mantenimiento de Recursos Humanos, Evaluaciones y Aplicador de evaluaciones ArmSTRONG®.

5.2.1 Objetivos Específicos

- a) Los participantes serán capaces de identificar los módulos de: Mantenimiento de Recursos Humanos, Evaluaciones y Aplicador de evaluaciones pertenecientes a ArmSTRONG®
- b) Los participantes demostrarán completo manejo de los módulos de: Mantenimiento de Recursos Humanos, Evaluaciones y Aplicador de evaluaciones pertenecientes a ArmSTRONG®

5.3 Evaluación

En lo que se refiere al software cada módulo tiene casos prácticos por lo que el manejo será evaluado mediante la realización de los mismos.

Siguiendo la línea de la propuesta y en consideración de que el objetivo específico del PC oculto a los ejecutivos de RyS es que al terminar este curso ellos hayan adquirido conocimiento mediante el modelo de aprendizaje organizacional de Nonaka y Takeuchi, la evidencia de esto será evaluado por los productos de las sesiones de trabajo plasmados en minutas, resúmenes, diagramas de flujo, es decir el nuevo conocimiento explícito grupal.

5.3.1 Carta descriptiva

Curso Alineación de conocimientos sobre el manejo de ArmSTRONG® software integral de evaluaciones psicométricas

Objetivo General	Al finalizar el curso los ejecutivos de reclutamiento y selección demostrarán completo manejo en los módulos Mantenimiento de Recursos Humanos, Evaluaciones y Aplicador de evaluaciones ArmSTRONG®.		
Objetivos específicos	<p>a) Los participantes serán capaces de identificar los módulos de: Mantenimiento de Recursos Humanos, Evaluaciones y Aplicador de evaluaciones pertenecientes a ArmSTRONG®</p> <p>b) Los participantes demostrarán completo manejo de los módulos de: Mantenimiento de Recursos Humanos, Evaluaciones y Aplicador de evaluaciones pertenecientes a ArmSTRONG®</p>		
Participantes:	Ejecutivos de Reclutamiento y Selección de RHE		
No Participantes: 3	N. de sesión: única	No. De Horas: 80 minutos	Fecha: a designar

Objetivos particulares	Técnica de instrucción	Apoyo didáctico	Material didáctico	Instrumentos de evaluación	Evidencia de Aprendizaje	Tiempo
Dar la bienvenida al curso y conocer las expectativas de los participantes	Facilitador: Expositiva Participantes: Expositiva	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	5 min
El facilitador fomentará el intercambio de experiencias previas con el uso del software, Los participantes demostrarán su manejo de los módulos: <i>mantenimiento de recursos humanos, evaluaciones y Aplicador de evaluaciones</i>	Facilitador: Moderación Participantes: Expositiva y demostrativa	Una laptop para el facilitador e igual número de laptops para cada Ejecutivo Cañón láser,	No aplica	Conversión del conocimiento tácito a conocimiento explícito y la interiorización de este último	Aportaciones que los integrantes hagan respecto al manejo del software basadas en su experiencia previa	30 min

Los asistentes identificarán plenamente los módulos: <i>mantenimiento de recursos humanos, evaluaciones y aplicador de evaluaciones</i>	Facilitador: Expositiva Participantes: Práctica	Una laptop para el facilitador e igual número de laptops para cada Ejecutivo Cañón láser y 4 Manuales de operación de Amstrong	Manual del software	Cuestionario de 5 preguntas sobre las características de los módulos en cuestión	Cada participante deberá contestar correctamente por lo menos 4 de las 5 preguntas del cuestionario	30 min
Resumen de la sesión de trabajo	Facilitador: Moderación Participantes: Expositiva	Rotafolio, marcadores de agua	No aplica	Conversión del conocimiento tácito a conocimiento explícito y la interiorización de este último	Cada participante escribirá en el rotafolio dos nuevas aportaciones que hallan obtenido de la experiencia de sus compañeros	10 min.
Cierre de la sesión de trabajo	Facilitador: Expositiva	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica	5 min
					Tiempo total	80 min

RESULTADOS

Los cambios vertiginosos que se han suscitado al rededor y dentro de RHE, particularmente su estructura cambiante, impidieron entre otras cosas, concluir la elaboración del plan estratégico de la organización para los próximos 5 años. Esta dinámica de cambios impacta fuertemente en los procesos productivos, administrativos y psicosociales de la organización.

En este orden de ideas y como consecuencia a la serie de eventos inesperados ocurridos en la organización, fue imposible realizar el curso de “Alineación de conocimientos sobre el manejo de ArmSTRONG® software integral de evaluaciones psicométricas”, mismo que estaba programado a ser ejecutado el viernes 23 de noviembre del 2007 con las acotaciones escritas en el presente documento.

Por lo tanto se describen las siguientes:

LIMITACIONES

1. Como primer punto a considerar se percibió que la **Autoridad** de la DG de RHE es **Formal**⁶, pues la ocupante del cargo fue designada por el socio mayoritario del grupo de empresas al que pertenece RHE, situación que no favoreció a que DG se sensibilizará a la operación del área técnica en cuestión, departamento de reclutamiento y selección.
2. El cliente con el que se facturaba cerca del 40% del total mensual de los ingresos de RHE, terminó la relación con la organización, por lo que existía la “*urgencia*” de obtener más clientes y cumplir en **menor tiempo** con las ternas a los mismos, lo que impidió designar un día de actividades dedicado exclusivamente al curso.
3. Por otra parte y como observación directa del autor, la DG percibe como mejor táctica la **instrucción** vs la **gestión del conocimiento**. Esto significa que ella prefiere que un capacitador esté frente grupo y éste sólo reciba las lecciones. Ciertamente el mencionado enfoque choca con la táctica II del Plan de Capacitación y la propuesta de formar un grupo de aprendizaje.

⁶ “La autoridad formal: es la que se obtiene por el hecho de ocupar determinado puesto dentro de la organización, el poder viene de la estructura formal de la organización” (Bastar G, S.A., 2007, p 10)

4. Adicionalmente y contrario al valor de *Innovación*⁷ de RHE, la DG centra la creación de alternativas que favorezcan la **mejora continua** en su puesto y el de Desarrollo Organizacional. Por lo que en voz de la Directora: *“aquí nadie tiene derecho a innovar, más que Desarrollo y yo”*, dejando un escenario rígido y poco factible para fomentar un ambiente de confianza adecuado al grupo de aprendizaje.
5. No obstante a que la DG desea hacer los **procesos** de **reclutamiento y selección** más eficientes, y que el PC ayudaría a fortalecer las habilidades del equipo, ella pretende medir los tiempos y movimientos de los ejecutivos al desempeñar sus funciones, pues en opinión de la DG, esto ayudará a ubicar los *“cuellos de botella”* que detienen el flujo de trabajo de los propios ejecutivos, lo que determinará los cambios a realizar. Dicha postura sugiere como únicas acciones correctoras, las modificaciones en el proceso de Reclutamiento y Selección sin contemplar los déficits de conocimientos y habilidades de los ejecutivos de RyS, por lo que la capacitación en realidad pasa a otro plano.
6. Por último, los ejecutivos de RyS consideran que los constantes cambios en la estructura, la demanda de mayor trabajo en menor tiempo y la incertidumbre de su futuro dentro de la organización, generan un ambiente psicológico inocuo para la formación del grupo de aprendizaje.

⁷ Ver cuadro 1 en la página 15

RECOMENDACIONES

Fueron varias las causas que no permitieron realizar la formación del grupo de aprendizaje propuesto en este documento. Sin embargo la ocasión permitió elaborar las siguientes recomendaciones que bien podría ayudar a que se lleve a cabo la realización de dicho proyecto.

1. Es preciso efectuar un diagnóstico organizacional de RHE identificando las fortalezas y áreas de oportunidad de la organización, sus departamentos e integrantes.
2. Es conveniente aplicar una detección de necesidades de capacitación de toda la organización, para después desarrollar un plan de capacitación con programas que incluyan vida y carrera de los integrantes de RHE
3. Además es menester terminar el Plan Estratégico de RHE que lo guiará durante los próximos 5 años. Para esta actividad es necesario involucrar a la organización completamente mediante sesiones departamentales y de ser posible, y por el tamaño de RHE, en sesiones grupales.
4. Se percibe que el liderazgo situacional⁸ de parte de la DG es de tipo 1, ordenar⁹, quizás por ello la *Innovación* y propuesta de cambios en los procedimientos sean asumidos por DG y Desarrollo Organizacional, sin embargo es conveniente involucrar a los responsables de las áreas en el análisis de la Organización para que en conjunto y en sintonía con el Plan Estratégico, re-estructuren a RHE en su totalidad.
5. A la par con lo anterior y con la intención particular de la DG hacia el departamento de reclutamiento y selección, es necesario documentar la estructura y los procedimientos del departamento en cuestión, así como los nexos que tiene con las demás áreas, en este sentido deben incluirse las *Descripciones de Puesto* de las dos posiciones, la DNC elaborada para el presente documento en donde además se involucre a la Coordinación del área. Esta

⁸ “...es una teoría-práctica que permite explicar el funcionamiento del líder y su equipo de trabajo en función de dos dimensiones (tarea y realción), asociadas a ciertos estados o momentos del equipo de trabajo (madurez), de tal forma que , con la flexibilidad necesaria, el líder ponga al servicio del equipo el estilo de dirección adecuado para las características del equipo y situación (grado de madurez)”, (Bastar G, S.A., 2007, p 45)

⁹ “Ordenar: Alta dirección a la tarea....”, “...Se le considera poseedor de métodos bien definidos para la realización de metas adecuadas para los seguidores” (Bastar G, S.A., 2007, p 47)

información ayudará a conocer y situar apropiadamente al departamento dentro de toda la Organización, y más aún, ubicará a RHE dentro de una segmentación de mercado.

6. Así mismo es necesario realizar un análisis de los costos e inversión que se genera en el departamento de reclutamiento y selección por el espacio de 6 meses y de un año. Para llevar acabo el análisis se requiere la información financiera que se relacione con el departamento, por ejemplo: salarios de los ejecutivos y del coordinador, costo de papelería, parte proporcional por los servicios necesarios para la actividad económica de RHE (teléfono, luz, renta, predial, etc.) y otros insumos (publicación en el periódico, viáticos de los ejecutivos, etc.). Una vez obtenida esta información se deberá comparar con los servicios que factura RHE a los clientes para obtener una diferencia y valorar la rentabilidad del estado actual del departamento, lo que ayudará a justificar, entre otros temas, fortalecer el nivel de conocimiento-habilidades de los ejecutivos de RyS mediante la gestión del conocimiento organizacional.

7. Teniendo el mencionado análisis, se debe preparar un reporte y nueva propuesta de trabajo del departamento de reclutamiento y selección para el próximo año, en donde se resalte las Fortalezas-Debilidades Oportunidades-Amenazas del área y equipo de trabajo (Davyt, 2001). Dicha propuesta deberá incluir un análisis detallado de la organización blanco, un plan de intervención o actividades a realizar, y una proyección de los resultados a obtener.

CONCLUSIONES

La palabra conocimiento se encuentra involucrada en distintas áreas, campos o temas. Lo cierto, es que el conocimiento es tan antiguo como la civilización misma; es decir, mediante los procesos psicológicos superiores del hombre éste lo ha *construido y diseminado* a los integrantes de la comunidad y del mundo entero.

Las organizaciones buscan cubrir las necesidades de sus integrantes, éstas pueden ser desde alimentación o cobijo hasta la protección y autorrealización (como apuntaría Maslow). Además presentan estructuras variadas en donde se incrustan posiciones jerárquicas, divisiones o departamentos, objetivos específicos, etc., y esta estructura se rige por normas y valores que ayudan a regular la repartición de responsabilidades y beneficios. Estos elementos se matizan con base en características no administrativas como el clima organizacional, el estilo de liderazgo, los ritos, segmentación de mercado, habilidad de trabajo en equipo, etc.

En estos escenarios se dan procesos de carácter administrativo, social y psicológico. En este último campo se encuentra el aprendizaje, proceso que no es limitativo a una sola área pero que por su naturaleza se estudia desde la psicología. El aprendizaje es la adquisición del conocimiento y se encuentra disperso en todas partes, como en las organizaciones.

Es precisamente en estas entidades en donde con las condiciones y el modelo favorables se puede gestionar el conocimiento organizacional y la asimilación del mismo, aprendizaje organizacional.

En la presente propuesta se realizó una revisión de temas como la organización y sus tipos además de algunos de los modelos de gestión del conocimiento siendo este medio por el cual se tuvo la intención de desencadenar el aprendizaje organizacional en una empresa de servicios.

No obstante la falta de un diagnóstico integral a la organización blanco de la presente propuesta, el estilo de liderazgo, el tipo de autoridad de DG, y otros influjos internos y externos en los que se vio involucrada RHE evitaron preparar el terreno para que la propuesta de formación de grupo de

aprendizaje pudiera ver la luz. Sin embargo, no existe una pérdida pues aún de las omisiones y fallas se aprende (se adquiere conocimiento¹⁰).

De continuar con este tema en la organización tratada es conveniente ubicar teóricamente en que fase se encuentra RHE¹¹ y con apego al marco de referencia que sustente el diagnóstico, determinar hasta donde es posible generar cambios en esta empresa.

El interés de DG en elevar al 100% las ventas totales para el cierre de 2008 es genuino, y ello podría ser tomado como una demanda particular pero, al igual que en psicoterapia, habría que indagar y preguntarle a los interesados ¿cuáles son sus objetivos, intereses y visiones personales sobre su organización?, pues de ellos se matiza todo proceso en la empresa.

Concretamente en RHE ya no es posible formar el grupo propuesto, en la actualidad sólo un ejecutivo se mantiene en el departamento y se desconocen las condiciones en las que se encuentra la organización. Al cierre de esta propuesta se quedan elementos sin resolver, temas que para el autor generan intereses personales y que sin duda buscará darles cause.

¹⁰ Y en algunos foros este conocimiento puede pasar a ser explícito organizacional y generar nuevo conocimiento tácito individual y dar continuidad al espiral propuesto por Nonaka y Takeuchi

¹¹ Ver tabla 1, pág. 6

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ahumada L. (2002). El aprendizaje Organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la Organización. Revista de Psicología. XI, No 1 Universidad de Chile p 139-148
2. Bastar G. S. A. (2007). Diplomado en Psicología Organizacional. Módulo 3 Los procesos psicosociales en las organizaciones. México: FES Zaragoza, UNAM p 10, 45 y 47.
3. Chiavenato I. (2001). Administración: teoría, proceso y práctica, México: McGraw-Hill Interamericana.
4. Chiavenato I. (2004). Administración de recursos humanos, México: McGraw-Hill Interamericana.
5. Davyt D. N. (2001). Ingeniería de Requerimientos, Una Guía para Extraer, Analizar, Especificar y validar los requerimientos de un Proyecto, Uruguay. Recuperado el 11 de noviembre del 2007 de: <http://www.monografias.com/trabajos12/ingreq/ingreq.shtml?monosearch>
6. De la Cruz P M. (2007). Ensayo sobre La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación de Ikujiro Nonaka y Hirotaka takeuchi. Recuperado el 19 de Julio de 2008 de: <http://www.monografias.com/trabajos13/laorgcre/laorgcre.shtml?monosearch>
7. Díaz P. I. (2004). Diseñar Cursos de Capacitación, Manual de capacitando México
8. González L., C., (2007). Los fundamentos del aprendizaje organizacional. Recuperado el 11 de noviembre del 2007 de: <http://www.monografias.com/trabajos19/aprendizaje-organizacional/aprendizaje-organizacional.shtml?monosearch>
9. Grados J. A. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, México: Manual Moderno.
10. http://buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=organización, recuperado el 10 de agosto de 2008 a las 6:21 pm
11. <http://www.armstrong.com.mx/> 19 de julio de 2008 a las 10:50 pm
12. Mai R. (1996). Alianzas de Aprendizaje Organizacional, Cómo la empresas Líderes Americanas Implementan el Aprendizaje Organizacional, México: Panorama
13. Milian D. A. (2007). El Aprendizaje en las Organizaciones. Concepciones preliminares. Recuperado el 11 de noviembre del 2007 de: <http://www.monografias.com/trabajos44/aprendizaje-organizaciones/aprendizaje-organizaciones.shtml> recuperado el 09 de marzo de 2008 a las 6:21 pm
14. Rodil U, F. & Mendoza T. F. (1974). Lecturas sobre Organización, México: Trillas.
15. Siliceo A. (1993). Capacitación y Desarrollo de Personal, México: Limusa, p 20
16. Zavala A. (2008). ¿Cómo generar el aprendizaje en la Cultura Internacional de la Organización. Conocimiento y Dirección N. 74. México, p. 88-90

ANEXOS

Cuestionario de conocimientos aplicado a los ejecutivos de reclutamiento y selección, en esta imagen se aprecia la presentación del instrumento y la primera parte que evalúa el nivel de conocimiento de la entrevista



Figura 1 de 1

Figura 2 de 2

La segunda parte del cuestionario evalúa el nivel de conocimiento sobre las pruebas psicométricas, así como la diferencia entre éstas las pruebas técnicas y los inventarios.

The image shows two pages of a questionnaire. Both pages feature the logo of 'ANEXO RECURSOS HUMANOS EFICIENTES S. A. DE C. V.' and the text 'CONISO TIO, Coordinación de Reclutamiento y Selección'. A large, diagonal watermark 'CONFIDENTIAL' is visible across both pages.

Página 3 de 3

Cuestionario de conocimientos 2da parte (CCPP)

1. Defina en sus propias palabras los siguientes conceptos:

a) Cuestionario

b) Inventario

c) Prueba técnica

d) Test psicométrico

e) Prueba proyectiva

Página 4 de 4

2. Explique la diferencia entre test psicométrico y prueba proyectiva.

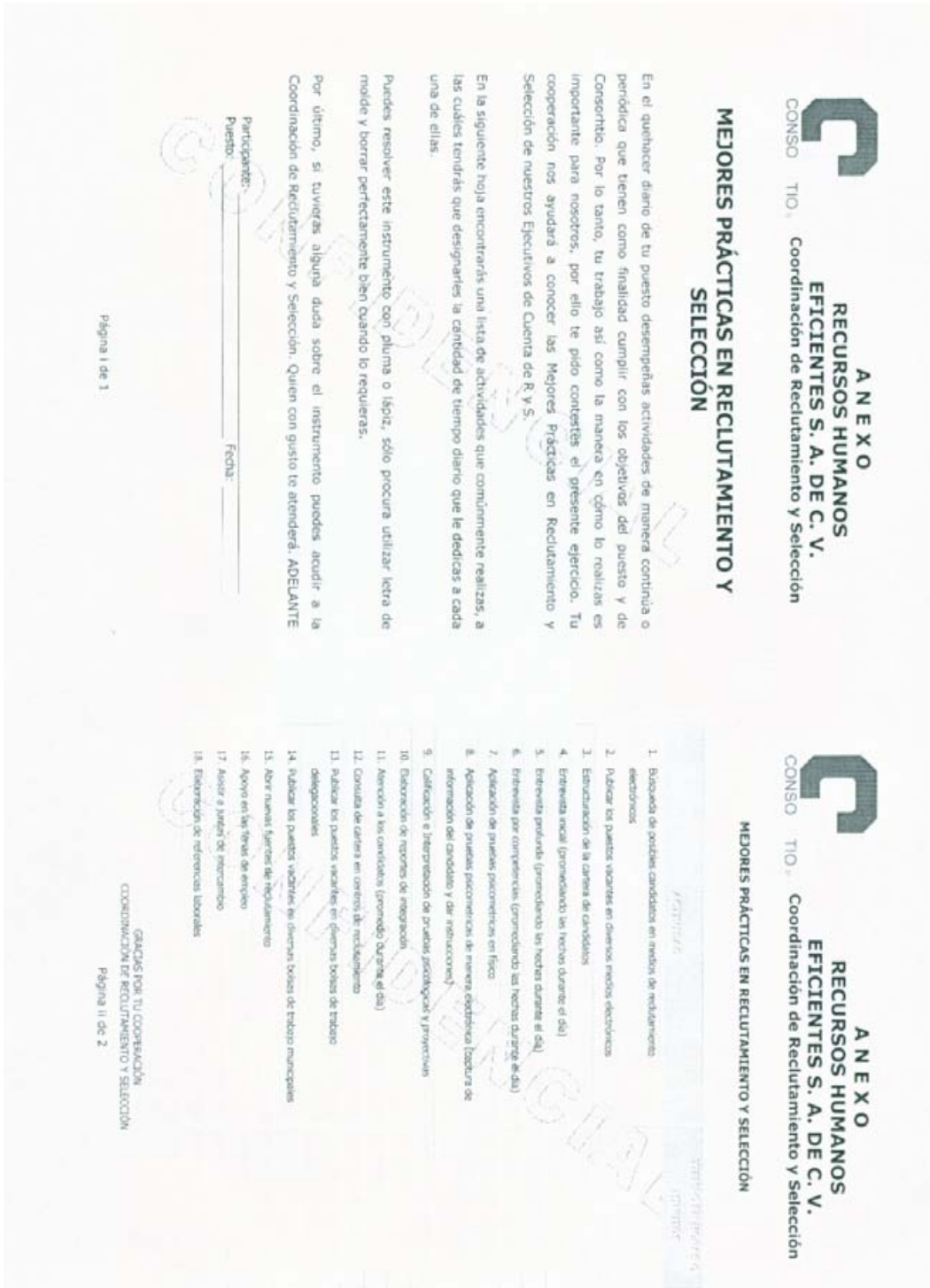
3. Defina los conceptos de Intelecto, Personalidad y Valores.

Intelecto

Personalidad

Valores

El inventario denominado Mejores prácticas en reclutamiento y selección, se empleo para definir cuales son las actividades en donde los ejecutivos invierten mayor tiempo.



Una de las primeras actividades que realizó el coordinador de RyS al tomar el puesto fue elaborar el análisis y descripción de puesto de los ejecutivos de reclutamiento y selección...

Análisis de Puesto: Ejecutivo de Reclutamiento y Selección	J. Antonio Francia G.	Análisis de Puesto: Ejecutivo de Reclutamiento y Selección	J. Antonio Francia G.
ANÁLISIS DE PUESTO			
<p>Descripción del Puesto</p> <p>Descripción de ficha: Realizar el proceso de Reclutamiento y Selección de personal para los Clientes Internos y Externos</p> <p>Título del Puesto: Ejecutivo de Reclutamiento y Selección</p> <p>Clave: ERS</p> <p>Categoría: Ejecutivo</p> <p>Horario: de 9:00 a 19:00 Hrs.</p> <p>Salario: \$7000,00</p> <p>Promociones y ascensos: Ejecutivo de Cuenta de outsourcing</p> <p>Ubicación del Puesto: Reclutamiento y Selección</p> <p>Nivel de mando: Coordinación de Reclutamiento y Selección</p> <p>Relaciones de Mando: Asistente de Reclutamiento y Selección</p> <p>Fecha de análisis: 01 de Octubre de 2007</p> <p>Realizó: J. Antonio Francia G.</p>			
<p>Descripción General:</p> <p>Realizar el Reclutamiento y el proceso de Selección de personal para los Clientes Internos y Externos.</p>			
<p>Descripción Específica:</p> <p>Actividades cotidianas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención a los clientes ✓ Búsqueda de posibles candidatos en medios de reclutamiento electrónicos ✓ Publicar los puestos vacantes en diversos medios electrónicos ✓ Estructuración de las cartas de candidatos ✓ Entrevista inicial ✓ Entrevista profunda ✓ Entrevista por competencias ✓ Aplicación de pruebas psicométricas en físico o de manera electrónica 			
<p>Figura 1 de 1</p> <p>Revisado: 01 de Octubre de 2007</p>		<p>Figura 2 de 2</p> <p>Revisado: 01 de Octubre de 2007</p>	
<p>Actividades periódicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consulta de cartera en centros de reclutamiento ✓ Publicar los puestos vacantes en diversas bolsas de trabajo delegacionales ✓ Publicar los puestos vacantes en diversas bolsas de trabajo municipales ✓ Abrir nuevas fuentes de reclutamiento ✓ Apoyo en las ferias de empleo ✓ Asistir a juntas de intercambio ✓ Elaboración de referencias laborales <p>Accesos del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Un escritorio ○ Dos sillas ○ Una Computadora Personal ○ Conexión a Red local e Internet ○ Plumas ○ Marcadores ○ Lapiceros ○ Una extensión telefónica y aparato de teléfono <p>Conocimientos específicos del Puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pruebas de inteligencia: <ul style="list-style-type: none"> ○ Temari-Merril ○ Ots Ganin ○ Ots sencillo ○ Wonderlick ○ Dominos ○ Raven ➤ Pruebas de Personalidad, psicométricas y proyectivas: <ul style="list-style-type: none"> ○ 16 Factores de Personalidad ○ Dibujo de la figura humana Machover ○ IPV ○ Test del hombre bajo la lluvia ○ Frases incompletas 			

...este documento (análisis y descripción de puesto) fue además una fuente para realizar la DNC



Lista de materiales para el curso: Alineación de conocimientos sobre el manejo de ArmSTRONG® software integral de evaluaciones psicométricas

Curso Alineación de conocimientos sobre el manejo de ArmSTRONG® software integral de evaluaciones psicométricas

Facilitador: _____

Fecha/sesión _____ **Hoja núm.:** _____ **de** _____

Cantidad	Artículo/Apoyo didáctico	Presente	
		Si	No
4	PC	☺	☹
1	Cañón Laser	☺	☹
1	Rota folio	☺	☹
5	Marcadores de agua	☺	☹
40	hojas blancas	☺	☹
12	plumas de colores	☺	☹
2	cinta adhesiva	☺	☹
8	Lápices	☺	☹
4	Manuales de operación de Armstrong	☺	☹

Observaciones:

Reporte de contingencias ¹²

Curso			
Facilitador:			
Fecha/sesión		Hoja núm.:	de
INSTRUCCIONES DE USO			
Estimado Facilitador(a), para el llenado de este formato considere los siguientes aspectos: A la par como se imparte el curso, anote la fecha en que detecta alguna contingencia que haga modificar el contenido, desarrollo y/o impartición del evento. Para cada contingencia, anote la acción correctiva (si es que la hubo), que implemento para poder seguir con el evento. Por último anote comentarios y/o observaciones hechas por usted y/o por el responsable de coordinar el evento, que sean de relevancia. Para darle validez a este formato y la información del mismo, no olvide solicitarle al responsable de coordinar el evento su nombre y firma.			
FECHA	CONTINGENCIA DETECTADA	ACCIÓN CORRECTIVA IMPLEMENTADA	COMENTARIOS/OBSERVACIONES

Nombre y firma del(os) Facilitador(es)

Nombre y firma del(os) responsable(s) de coordinar el evento

¹² Formato tomado Díaz P. I., (2004), DISEÑAR CURSOS DE CAPACITACIÓN, Manual de capacitando México