

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



PLANEACION DE VIDA Y CARRERA UNA ALTERNATIVA  
PARA LA FORMACION DE EJECUTIVOS

POR

ING. DELIA MA. ARMENDARIZ GUERRERO

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.  
NOVIEMBRE DE 1996

TM

Z5853

.M2

FIME

1996

A75

PLANEAACION DE VIDA Y CARRERA UNA ALTERNATIVA  
PARA LA FORMACION DE EJECUTIVOS



1020118267

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



PLANEACION DE VIDA Y CARRERA UNA ALTERNATIVA  
PARA LA FORMACION DE EJECUTIVOS

POR

ING. DELIA MA. ARMENDARIZ GUERRERO

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES

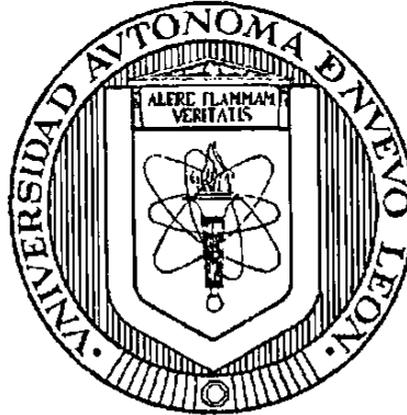
SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L.  
NOVIEMBRE DE 1996

200540

//  
25853

.M  
FINE  
1916  
1 1

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



PLANEACION DE VIDA Y CARRERA UNA ALTERNATIVA PARA LA  
FORMACION DE EJECUTIVOS

POR

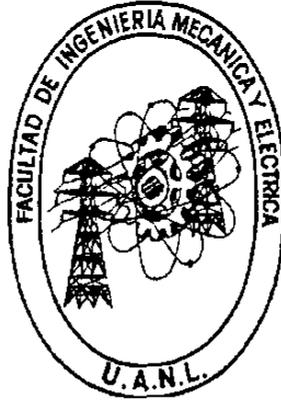
ING. DELIA MA. ARMENDARIZ GUERRERO

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L. NOVIEMBRE DE 1996

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



PLANEACION DE VIDA Y CARRERA UNA ALTERNATIVA PARA LA  
FORMACION DE EJECUTIVOS

POR

ING. DELIA MA. ARMENDARIZ GUERRERO

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N.L. NOVIEMBRE DE 1996

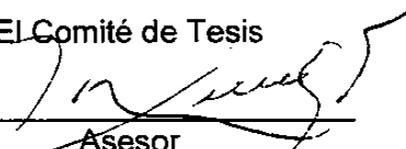


FONDO TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

Los miembros del Comité de Tesis recomendamos que la tesis "Planeación de Vida y Carrera, una alternativa para la formación de Ejecutivos" realizada por la Ing. Delia María Armendáriz Guerrero sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales.

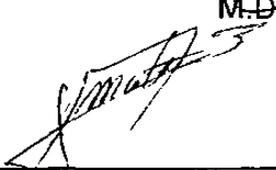
El Comité de Tesis



---

Asesor

M.D.C. Jesús J. Meléndez Olivas



---

Coasesor

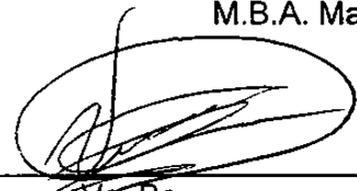
M.C. Alfredo Mata Briseño



---

Coasesor

M.B.A. Matias Botello



---

Vo. Bo.

M.C. Roberto Villarreal Garza  
División de Estudios de Post-Grado

San Nicolás de los Garza, N.L.

A 29 de Mayo de 1996.

# PROLOGO

La rápida evolución Científica y Tecnológica que en la actualidad está enfrentando nuestro País, genera en todas las Organizaciones una necesidad de cambio para mantenerse y ser competitivos; sin embargo el factor humano fué, es y seguirá siendo el elemento más importante de toda Empresa y de él depende el desarrollo y futuro de la misma.

Es importante reconocer que el perfil que deben tener los profesionistas actualmente para cubrir las necesidades de las Empresas es muy diferente que en los años anteriores y que las Instituciones de Educación Superior en México no están en posibilidades de ofrecer.

Por lo antes mencionado se realiza la presente Tesis, con la finalidad de ofrecer una técnica conocida con el nombre de "Planeación de Vida y Carrera", ya aplicada en algunas Organizaciones y resulta una excelente herramienta que te permite integrar Valores, Capacidades y Experiencias que contribuirán a proyectar los objetivos para una vida futura exitosa, tanto en lo personal y profesional.

Además de incluir una pequeña aportación para la Capacitación de Ejecutivos, en el cual nos centraremos en el desarrollo de habilidades, que resultan ser factores claves en la eficacia Organizacional.

Ing. Delia Ma. Arméndariz Guerrero

## INDICE

Prólogo	
Síntesis	
Capítulo 1 Vitalidad y crecimiento personal.....	1
1.1. Definición	
1.2 Requisitos para ser una persona vital	
1.3 Ignorancia y obsolescencia	
Capítulo 2 Fundamentos y principios del plan de vida y carrera.....	8
2.1 Introducción	
2.2 Carrera	
2.3 Planeación de vida y carrera	
2.4 Meditación	
2.5 Principios fundamentales del desarrollo humano	
2.6 Aprendizaje vital	
Capítulo 3 Herramientas para la planeación de vida y carrera.....	14
3.1 Comunicación	
3.2 Manipulación	
3.3 Clarificación de valores	
3.4 Congruencia entre valores y comportamiento	
3.5 Modelo de asertividad	
3.6 Administración del tiempo	
Capítulo 4 Planeación de vida y carrera personal.....	26
4.1 Procesos de la planeación	
4.2 Principio básicos y crecimiento personal	
4.3 Descripción actual	
4.4 Mi pasado	
4.5 Manejo de la incertidumbre	
4.6 Clarificación de mis motivaciones	
4.7 Inventario de fuerzas y debilidades	
4.8 Elaboración de metas y estrategias	
Capítulo 5 Planeación de vida y carrera en las organizaciones.....	38
5.1 Introducción	
5.2 Objetivo general	
5.3 Fases de la planeación de vida y carrera	
5.4 Detección de necesidades	
Capítulo 6 Desarrollo de ejecutivos.....	47
6.1 Introducción	
6.2 Capacitación y adiestramiento	
6.3 Estructura del área de capacitación y adiestramiento	
6.4 Programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo	
6.5 Desarrollo de habilidades gerenciales	
Conclusiones y recomendaciones.....	56
Bibliografía.....	59
Apéndices	
Apéndice A : Administración del Proceso de Cambio.....	61
Apéndice B : Diagrama Plan de Vida y Carrera.....	62
Apéndice C : Glosario.....	63

## Síntesis del Contenido

Vitalidad y crecimiento personal.- Describimos en este punto el significado de vitalidad, el proceso que se debe de seguir para ser una persona vital y no caer en la ignorancia y obsolescencia.

Fundamentos y principios del Plan de Vida y Carrera.- Incluimos conceptos y teorías que contribuirán a obtener resultados eficaces en la planeación de vida y carrera.

Herramientas para la planeación de Vida y Carrera.- Aprender a comunicarse, conocer los valores de una persona, confrontar estos con lo que debe ser y como son en realidad, emplear un modelo de asertividad y saber administrar el tiempo constituyen las herramientas que facilitan la planeación de vida y carrera.

Planeación de Vida y Carrera profesional.- La planeación es indispensable en toda actividad para alcanzar los objetivos deseados; como lo es también definir como profesionalista cuál es la misión y que habilidades y actitudes contribuirán al crecimiento como persona, con la familia y la sociedad.

Planeación de Vida y Carrera en las Organizaciones.- En toda organización se debe establecer un programa de vida y carrera de acuerdo a las necesidades individuales y organizacionales; en este capítulo mencionamos las fases y detección de necesidades para realizar un eficaz plan de Vida y carrera.

Capacitación y habilidades gerenciales.- La capacitación y adiestramiento permite incrementar la productividad en una organización; representa una herramienta de apoyo para el logro de los objetivos, políticas y necesidades de una organización.

# **CAPITULO I**

## **VITALIDAD Y CRECIMIENTO PERSONAL**

### **1.1 DEFINICION**

Vitalidad se define como la energía y motivación que nos mantiene en constante crecimiento, desarrollo y actualización de nuestros potencialidades; es un proceso continuo de crecer y autorrealizarse que necesitamos los seres humanos para ser personas vitales.

Esto significa que para ser personas vitales además del crecimiento sistemático necesitamos la realización en lo físico, espiritual, social, profesional, económico, etc. También ser conscientes de querer crecer, cambiar o madurar y aprender.

### **1.2 REQUISITOS PARA SER UNA PERSONA VITAL.**

- \* Conocimiento de uno mismo
- \* Salud

- \* Actitud de Aprendizaje
- \* Capacidad y Actitud para el cambio
- \* Sentido de Logro y Trabajo
- \* Planeación de Vida y Carrera

### 1.2.1 CONOCIMIENTO DE MI MISMO

Una de las bases es darse el tiempo para meditar y conocerse a uno mismo, aceptarse tal como es, pues de esta manera detectaremos cuales son nuestras necesidades de crecimiento y trascendencia.

Las siguientes preguntas nos permiten conocernos y clarificar que es lo que deseamos ; ¿Qué tanto me conozco? ¿Qué tanto me preocupo por mi desarrollo?. La definición de mis deseos, de mis impulsos, gustos, búsquedas, inquietudes, el ¿qué quiero?. El interés por mi salud corporal, emocional y mental, la condición sin la cual nunca podré llegar a ser una persona realmente viva es decir, "VITAL".

Estos y otros cuestionamientos deben hacerse por una persona vital que en forma sistemática se esté retroalimentando para mantenerse siempre alerta, despierto, consciente y conocedor de sí mismo, de su contexto y de sus necesidades de crecimiento en todos los planos.

Este conocimiento de mí mismo como persona vital en proceso de realización, tiende a ser un conocimiento objetivo y realista en el cual me percibo a mí mismo como soy y no como quisiera ser. Esto implica una aceptación de mis fuerzas y limitaciones a partir de las cuales puedo ir construyendo mayores posibilidades de crecimiento, de creatividad y gozo para mí mismo y para los que me rodean.

### 1.2.2 SALUD

Una de las condiciones más importantes para la obtención de nuestras metas es la buena salud, que permita un adecuado funcionamiento del organismo humano; tanto en lo físico, como en lo fisiológico, psicológico y espiritual "MENTE SANA EN CUERPO SANO".

### 1.2.3 ACTITUD DE APRENDIZAJE

Una persona que se considera vital y en crecimiento es aquella que se dice a sí misma: "Nunca acabaré de aprender", esto significa la conciencia clara de que es inagotable la dosis y necesidad de aprendizaje en la vida; por lo tanto trata de aprender de cualquier experiencia que la vida le ponga enfrente. La persona que aprende de cualquier experiencia es aquella a la que se le puede llamar sabia.

En el campo de la pedagogía se maneja frecuentemente el término de aprendizaje significativo y éste es aquél que me ocasiona un cambio de actitudes que se reflejan en nuevos compartamientos o conductas.

### 1.2.4 CAPACIDAD Y ACTITUD PARA EL CAMBIO

El cambio es equivalente a vida, ya que a partir de la concepción comenzamos a cambiar o a evolucionar y esto implica que la persona crece y madura.

La persona vital es aquella que tiene capacidad de vivir y procurarse nuevas experiencias, nuevos valores, nuevos trabajos, nuevos estilos y formas de vida congruente con sus deseos y posibilidades.

Muy importante en la capacidad y actitud frente al cambio es el tema de la "Clarificación de Valores" que puede entenderse como un camino por el cual

las personas vitales en forma sistemática cuestionan, analizan, rechazan, adoptan o bien confirman sus valores tanto teóricos como vivenciales.

Cuántas personas nos topamos diariamente realizando la misma actividad diaria que probablemente les fastidia, pero no se deciden a buscar nuevas alternativas o metodologías de trabajo y terminan frustrados debido a su falta de decisión.

### 1.2.5 SENTIDO DE LOGRO Y TRABAJO

Expertos como Maslow y Rogers, han dicho que "Sentido de Logro" es un motivador que canaliza la energía física y emocional del ser humano para poder alcanzar sus objetivos. Por esto también se puede decir que el trabajo es un fenómeno liberador, actualizador y trascendente para toda persona.

Trabajar debe ser para nosotros una expresión creativa de las fuerzas espontáneas de la persona.

Las personas exitosas son aquellas que disfrutan su trabajo, ya que le imprimen su sello personal y además enriquecen el puesto.

### 1.2.6 PLANEACION DE VIDA Y CARRERA

El recurso humano maduro tiene la capacidad de planificar su vida y carrera. Para la planeación de vida y carrera es fundamental el señalamiento de nuestros objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos en el crecimiento de la persona.

Existen cuatro áreas importantes que tratar en la planeación de vida y carrera:

- ◆ CONMIGO MISMO
- ◆ CON LA FAMILIA

- ◆ TRABAJO
- ◆ MEDIO AMBIENTE

### CONMIGO MISMO

Esta área se refiere a la comunicación interna necesaria para la conciencia y conocimiento de la persona consigo misma.

### CON LA FAMILIA

La familia puede llegar a ser un ambiente propicio de crecimiento que favorece el desarrollo de la persona.

### TRABAJO

Este es junto con la familia uno de los campos más importantes para trascender, ya que mediante él formamos o ingresamos a la planta productiva y obtenemos posición social, económica y status, adicionalmente nos permite pertenecer o sentirnos parte de grupos y a través de éstos influimos en la sociedad.

### MEDIO AMBIENTE

Este es el mundo en el que vivimos y es necesario disfrutarlo y además es nuestra responsabilidad contribuir para mantenerlo en equilibrio.

Cumpliendo con estos requisitos que hemos mencionado se genera el "Crecimiento personal" y lo podemos definir como el proceso de asimilación e integración de nuevas experiencias e información, que hace cambiar la conducta, la capacidad y la concepción de uno mismo.

El crecer implica descubrir y desarrollar nuestros potenciales.

## Conceptos y actividad relacionada con el crecimiento

Crecimiento físico	Ejercicio físico, coordinación motora, etc.
Crecimiento espiritual	Abrirse a experiencias religiosas, de trascendencia, de encuentro, de sentido en la vida.
Crecimiento psicológico	Autoconciencia, meditación, capacidad de pensar y reflexionar.
Crecimiento en influencia	Entrenamiento en liderazgo, manejo de entrevistas, política, etc.
Crecimiento en conocimientos	Estudio, lectura, apertura a otros que saben más.
Crecimiento en habilidades	Practicar artes, ejercitar y recibir retroalimentación.
Crecimiento en aprender	Aprender a aprender

### 1.3. IGNORANCIA Y OBSOLESCENCIA

Sin embargo existen dos grandes enemigos para este crecimiento personal que son " LA IGNORANCIA Y LA OBSOLESCENCIA" .

IGNORANCIA es la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier aspecto o tema que mantiene al hombre desubicado en el ámbito social, esta produce frustración, alteraciones.

OBSOLESCENCIA significa poseer un conocimiento atrasado, inservible, pérdida de conocimientos que se adquirieron alguna vez, pérdida de

habilidades por falta de uso, incapacidad de nuevos aprendizajes, baja de energía, baja de motivación e incapacidad para adaptarse al cambio.

Como profesionistas nos hemos dado cuenta que después de dos años de haber egresado ya no se está al día y es por esto que todo profesionista debe estar en constante estudio o educación formal o informal además de tener el hábito de la lectura.

Para no volverse obsoleto se requiere:

- a) Disponibilidad ( jefe y yo )
- b) Crecimiento (cambio y adaptación) para enfrentarse al medio ambiente mutante.
- c) Cambiar de medio ambiente a uno que sea compatible con las necesidades.

Obsolescencia significa la:

- a) Pérdida de conocimientos que se adquirieron alguna vez.
- b) Pérdida de habilidades por falta de uso.
- c) Incapacidad de nuevos aprendizajes.
- d) Baja de energía y de motivación.
- e) Incapacidad para adaptarse al cambio.

# **CAPITULO 2**

## **FUNDAMENTOS Y PRINCIPIOS DEL PLAN DE VIDA Y CARRERA**

### **2.1 INTRODUCCION**

Considerando que el ser humano por naturaleza tiene posibilidades de crecimiento es necesario hacer énfasis en las conductas adaptadas que deben ser sustituidas por aquellas que son más constructivas y funcionales a la realidad que vive.

Comenzaremos por mencionar que existen algunos conceptos y teorías que resultan de gran utilidad para la "Planeación de Vida y Carrera" y que sirven de base para la clarificación y estímulo de aquel que quiere y necesita realizar modificaciones sobre su vida personal.

### **2.2 CARRERA**

La carrera es un camino personal donde los conocimientos, las herramientas técnicas y científicas, y las estrategias de trabajo son instrumentos en la formación del propio camino personal.

La carrera incluye los estudios o preparación académica e integra las capacidades laborales, los nuevos aprendizajes, los cambios personales, las metas y valores; implica una actitud de apertura y creatividad al propio camino existencial y de cambio hacia la autorrealización, por lo tanto se requiere de un aprendizaje y capacitación continua.

## **2.3 PLANEACION DE VIDA Y CARRERA**

La planeación de vida y carrera surge como una necesidad de continuo conocimiento y actualización de uno mismo y de las oportunidades.

### **2.3.1 CONCEPTO**

La planeación de vida y carrera es la actitud, arte y la disciplina de conocerse a sí mismo, de detectar las fuerzas y debilidades y proyectar autodirigiendo el propio destino hacia el funcionamiento pleno de las capacidades. motivaciones y objetivos de la vida personal, familiar, social y de trabajo.

## **2.4 MEDITACIÓN**

Uno de los principales obstáculos para el crecimiento personal es la rapidez con que se vive en la actualidad y que no nos permite reflexionar. Por esto se sugiere la meditación, porque constituye una disciplina de autoconocimiento, introspección y relajación profunda con efectos psicológicos y orgánicos que benefician a la persona dotándola de salud y vitalidad.

Mediante la meditación se libera el subconsciente, este a la vez a el conocimiento y la experiencias guardadas y escondidas, nos permite descubrir

las formas en que los seres humanos nos limitamos y enajenamos con nuestra forma de vida cotidiana.

## 2.5 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL DESARROLLO HUMANO

- ⇒ SER EN DESARROLLO. La persona es un proceso en continuo desarrollo, cambio y aprendizaje.
  
- ⇒ EL MOMENTO VITAL PRESENTE. *"El aquí y ahora"*. La vida humana se da en el presente, entendido el presente como la experiencia fenomenológica que integra mi historia pasada y mis potencialidades susceptibles de realizar en el futuro.
  
- ⇒ VITALIDAD CONSCIENTE. El proceso de conciencia vital, esto es de sentir, conocer, y experimentar, debe estar caracterizado por el darse cuenta y ser consciente, de lo que sucede dentro y fuera de la persona en un proceso de continua reflexión como un acto de intuición, sensibilidad y razón.
  
- ⇒ ENFASIS EN LA RELACIÓN. La actitud de empatía hacia el otro.
  
- ⇒ AUTENTICIDAD. El ser congruente en la expresión de mi verdadero yo.

## 2.6 APRENDIZAJE VITAL

El aprendizaje vital es aquel que nos conduce a el reforzamiento de actitudes y conductas constructivas que ayudan a la persona.

### 2.6.1 APRENDER A APRENDER

Solo podemos aprender significativamente a partir de la relación interpersonal o grupal; esta es la actitud vital que debe caracterizar todo el esfuerzo de planeación de vida y carrera, que contiene un conocimiento y aprendizaje sobre mí mismo y del contexto vital, que presenta alternativas de acción y optar por aquellas que enriquecen la carrera hacia la autorrealización.

### 2.6.2 APRENDER A SER

Este enfoque promueve el desarrollo del ser humano hacia el logro y plenitud de sus capacidades. Las principales características de este aprendizaje a "Ser" son:

- Aquellas personas que valoran el encontrar la congruencia entre lo que piensan, dicen, sienten y actúan.
- Aquellas que conciben su vida como una misión de aportación y construcción.
- Aquellas que viven con una aceptación, respeto y aprecio por su propia individualidad y la de sus semejantes, o sea que tienen la capacidad de relacionarse con los demás.
- Aquellas personas que ven en el trabajo una posibilidad de "Ser" a partir de la actualización de sus facultades y capacidades.
- Aquellas personas en las que su énfasis está puesto en propiciar su crecimiento personal para "Ser" y trascender como personas.

### 2.6.3 APRENDER A HACER

El hombre es un hacedor de cosas y para ello tiene que aprender, que adiestrarse y capacitarse perfeccionando sus conocimientos y habilidades.

### 2.6.4 APRENDIZAJE EXPERIENCIAL

El aprendizaje experiencial se basa en la concepción de que el hombre es un ser integral que debe desarrollarse armónicamente principalmente en la comprensión intelectual y afectiva; este aprendizaje implica a los demás en el proceso de aprender.

Además utiliza el trabajo de reflexión individual apoyado en escritos personales, esquema, lecturas, etc. Este tipo de aprendizaje consta de cinco pasos:<sup>1</sup>

- EXPERIMENTAR

Si las experiencias o vivencias son recordadas y compartidas con un grupo, estas se perciben desde otro punto de vista.

- INTERPRETAR

Esto se realiza una vez que la experiencia ha sido descrita sin juicios de valor o prejuicios simplemente como es.

- GENERALIZAR

Implica proyectar analógicamente la vivencia concreta a la experiencia diaria o de toda la vida.

- APLICAR

---

<sup>1</sup> Pag. 63. CASARES ARRANGOIZ David. "Planeación de Vida y Carrera. Un enfoque Teórico - Vivencial; Limusa. 1982.

Es el verdadero cambio; implica las conclusiones, objetivos, metas concretas, que de la vida pretende llevar a su forma de actuar y sentir. La aplicación en la vida real será el cambio planeado y esperado.

- **COMPARTIR**

El compartir se realiza en un ambiente de empatía, confianza y aceptación; en un ambiente libre de amenazas y defensas. Se fomenta a base de preguntas tales como ¿ Qué sucedió ? ¿ Qué experimentaron ?  
¿ Cómo sintieron ?.

# **CAPITULO 3**

## **HERRAMIENTAS PARA LA PLANEACION DE VIDA Y CARRERA**

### **3.1 COMUNICACION**

El proceso de comunicación es el intercambio de ideas, sentimientos y experiencias que han ido moldeando las actitudes, conocimientos, sentimientos y conductas ante la vida; aquí estamos hablando tanto de formas verbales y lógicas como en sus manifestaciones corporales.

El proceso de comunicación alude más bien a criterios de calidad que de cantidad, es decir; la sinceridad, la profundidad, la congruencia y la honestidad que se imprime. De esta manera influye en el crecimiento de uno mismo y de los demás.

La comunicación es el proceso por el que se trasmite un mensaje emitido por un transmisor a un receptor.

La comunicación eficaz es cuando el mensaje es recibido por el receptor en el mismo sentido que fue deseado por el transmisor.

Para lograr una comunicación eficaz se necesita:

- A) Claridad interna en el transmisor.
- B) Apertura y capacidad en el receptor.
- C) Que no existan ruidos o impedimentos físicos o psicológicos.
- D) Ausencia de temores y prejuicios.
- E) Manejo de un mismo lenguaje y contexto psicosocial.
- F) Expresión clara y precisa de los mensajes.

La forma de asegurar que el mensaje a sido recibido es verificando con el receptor como ha entendido el mensaje.

Esto se refiere tanto a mis palabras como a lo que comunico con mi conducta, actitudes, etc. Verificar significa clarificar cómo soy percibido, cómo soy captado, cómo impacto a mis receptores. A esto se le llama "Retroalimentación". Cuando más tarde en verificar mi impacto sobre los otros, habré perdido un tiempo valioso para corregir las malas interpretaciones, las desviaciones o confusiones; es decir los defectos de mi comunicación.

### 3.1.1 CARACTERISTICAS PARA UNA BUENA RETROALIMENTACION

- ◆ Descriptiva y no evaluativa. Una retroalimentación efectiva no se aprende solamente se practica, debe ser descriptiva y no evaluativa, Carl Rogers llama a esta técnica ESPEJO que consiste en regresarle a el otro el reflejo de su conducta observable, describiéndola y no juzgándola.
- ◆ Específica y no general . La imagen que uno refleja será de mayor utilidad si describe los rasgos, hechos y conductas expresadas a través

de las palabras, del tono de voz, gestos, movimientos y posturas corporales, etc.

- ◆ Toma en cuenta las necesidades del receptor. La intención de todo el proceso de retroalimentación debe ser una genuina ayuda y no un deseo de cambiar manipulando a el receptor de la retroalimentación.
  
- ◆ Oportuna. La retroalimentación también debe ser oportuna, inmediata al momento de su necesidad.
  
- ◆ Pedida implícita o explícitamente y no impuesta. Debe darse respondiendo a la necesidad de crecimiento de los seres relacionados.
  
- ◆ De lo que se puede cambiar. El principal objetivo de la retroalimentación es ayudar al otro a cambiar y crecer, se refiere a aquello que el otro realmente puede modificar y tiene control sobre ello.
  
- ◆ Debe verificarse. El recibir retroalimentación sobre aspectos relevantes de la conducta para que produzcan efectos positivos es un arte difícil de lograr.<sup>2</sup>

### 3.2 MANIPULACION

Cuando se pierde o se distorsiona el centro de la comunicación es cuando nos enajenamos; decimos lo que no somos, hacemos lo que no queremos, vemos lo que no hay, es entonces cuando aparecen las formas distorsionadas de la comunicación tales como la manipulación, el poder y el control.

---

<sup>2</sup> Pag.66. CASARES ARRANGOIZ David, " Planeación de Vida y Carrera, Un Enfoque Teórico - Vivencial; Limusa, 1982.

### **3.3 CLARIFICACION DE VALORES**

En el proceso de Planeación de Vida y Carrera se requiere de analizar y confrontar los valores de una persona, ya que la sociedad influye a la persona a través de una escala de valores basada en principios, normas, tradiciones, creencias, etc. que determina el sistema valoral en la persona.

El ser humano no nace con sus valores, sino que estos son el resultado de la cultura, de la influencia familiar, escolar, religiosa y social; sin embargo estos se modifican a lo largo de la vida.

El objetivo de el Plan de Vida y Carrera es que el individuo mediante esta técnica y un facilitador tome conciencia de sus sentimientos, ideas creencias y decisiones que provengan de un sistema de valores propio.

### **3.4 CONGRUENCIA ENTRE VALORES Y COMPORTAMIENTO**

La congruencia entre el valor teórico y el valor real es una fuente permanente de tensión, conflicto y ansiedad, esto significa la necesidad de confrontar estos valores, es decir entre aquello que "piensa y dice" y entre lo que "siente y actúa" diariamente.

### **3.5 MODELO DE ASERTIVIDAD**

De las teorías conductuales ha nacido este modelo, desarrollado principalmente por Wolpe y Lazarus, con el objeto de enseñar a las personas

conductas sencillas y concretas para tener comunicación firme y efectiva en el logro de los objetivos cotidianos.

Es un modelo de mucha utilidad en la Planeación de Vida, ya que promueve y desarrolla conceptos y habilidades muy importantes en la consecución de las metas, deseos y necesidades tanto para la vida personal y laboral

Los aspectos fundamentales de la teoría de asertividad incluyen:

- \* FILOSOFIA
- \* ESTILOS DE RESPUESTA
- \* MEDIOS DE RECONOCIMIENTO

### 3.5.1 FILOSOFIA DE LA ASERTIVIDAD

Asertividad viene del latín ASSERTUS, y se refiere a la acción de afirmar, poner en claro. Es la expresión congruente de nuestros pensamientos, deseos, derechos, sentimientos, necesidades y decisiones, aprendiendo a actuar responsablemente de acuerdo a nuestra vivencia personal y única, respetando la vivencia de los demás.

Esta teoría esta basada en la premisa de que cada persona posee ciertos derechos humanos básicos como " el derecho y la responsabilidad a controlar y dirigir su propia vida".

Nadie tiene derecho de escoger la prioridades, metas o valores de otro ser humano.

- "Uno tiene el derecho de expresar o guardar sus propios sentimientos, ideas y experiencias, a ser el propio juez de sus hechos" .

- "Uno tiene el derecho a ser respetado en su ser persona, en su propia unicidad".
- "Uno tiene el derecho a ser humano, esto es a equivocarse, cambiar de opinión, a no ser perfecto, a no caerle bien a todos".
- "Uno tiene el derecho de pedir o rehusar solicitudes de los demás sin sentirse culpables".

### 3.5.2 LOS TRES ESTILOS DE RESPUESTA

Los seres humanos en su interacción diaria se relacionan con estos derechos fundamentales a lo largo de un continuo estilo de respuestas: Asertividad, No asertividad y la hostilidad.

Asertividad: Es el acto de defender los propios derechos fundamentales sin violar los derechos fundamentales de los demás.

No asertivo: Es aquel estilo que interactúa en menoscabo de su propio yo, de sus propios deseos, derechos, intereses, etc., y permite que los demás violen los derechos propios.

El evitar la confrontación o las situaciones difíciles o tensas frecuentemente se hace en detrimento de mí mismo.

Hostilidad: Caracteriza la comunicación desigual o desbalanceada en detrimento de los derechos de los demás. Se invaden los límites y las fronteras de los otros.

### 3.5.3 MEDIOS DE RECONOCER LOS DISTINTOS ESTILOS

El análisis de las respuestas ayuda a definir el tipo de emoción, la conducta verbal y no verbal que se manifiesta.

- El estilo asertivo enfrenta las situaciones con un enfoque en donde cada quién puede interactuar de una manera independiente o interdependiente. Presentan una comunicación de igualdad. Expresan ideas y emociones. Su actitud es honesta y responsable de la conducta propia y del otro. Presentan un buen conocimiento de sí mismos, de sus necesidades sentimientos y emociones. Su comportamiento exterior demuestra seguridad en sí mismos y firmeza al mismo tiempo que comprensión y cuidado de los sentimientos ajenos. Escuchan atentamente a las claves verbales y no verbales y suelen ser cálidos y relajados. Su tono de voz es modulado, Las frases asertivas suelen estar constituidas de una manera personal: "yo pienso" , "yo siento", "yo quiero", "a mi me gusta" , o con frases cooperativas: "vamos a"; "como podemos resolver esto"; "como nos afecta esto....."
- El estilo no asertivo se caracteriza por sentimientos y sensaciones auto-regresivas como miedo ansiedad, culpa, depresión, fatiga, minusvalía, autoagresión, inseguridad, ambivalencia, etc., su lenguaje es confuso, indirecto e impersonal.

Los mensajes no verbales como, el tono de voz y los gestos muestran pasividad, miedo y temblor. El cuerpo tiende a encorvarse, la mirada suele ser baja con llanto o mirada de tristeza. Las manos juntas, frías o apretadas, con nerviosismo. La voz suave, débil, quebradiza. Las palabras o frases típicas del no asertivo son: "quizá " "supongo", "Me

pregunto si usted podría", "no puedo", "usted sabe", "realmete no importa", "sólo si usted puede", "estoy un poquito molesto....", etc.

- El estilo hostil incluye acciones de culpar al otro, etiquetar y burlarse, va acompañado de actitudes de superioridad, presunción o reto. El tono de voz suele ser alto, frío, altanero o de desprecio, las personas suelen mirar hiriendo, destruyendo o subestimando. La postura corporal rígida, hacia adelante como en ataque. Señalan con el dedo, golpean la mesa, rompen el territorio vital del otro, las palabras hostiles incluyen " te voy a .....", "más vale que te des cuenta que....."; " ten cuidado conmigo ", "seguramente no te das cuenta de lo que dices" , "te voy a enseñar de una vez por todas...."; "ni siquiera esto eres capaz de hacer...", etc.

### **3.6 ADMINISTRACION DEL TIEMPO**

El buen manejo de el tiempo resulta un factor muy importante en la actualidad, de hecho se considera como una habilidad indispensable para cualquier profesionista que tenga como meta convertirse en un gran Ejecutivo.

Adicionalmente el manejo de tiempo resulta ser muy importante en un programa de Plan de Vida y Carrera; ya que todas las metas que de éste se generarán deben tener incluido un cronograma. que mas adelante detallaremos.

El tiempo es un recurso con características peculiares como las de no ser recuperable, no poderse comprar o arrendar, que todos tenemos la misma cantidad y que no se echa a perder. También al tiempo se le atribuyen

aspectos mágicos y de él se dice: "El tiempo vuela"; "El tiempo es oro"; "El tiempo todo lo cura" ; "No hay tiempo para" .

Sin embargo el tiempo es un fenómeno que influye en el hombre y la sociedad y que bien manejado es un factor muy importante que permite el crecimiento de los grupos y organizaciones.

Un concepto de gran utilidad para las personas que están en proceso de realizar una Planeación de Vida y Carrera, es el de conocer y detectar "Los desperdiciadores del tiempo"; estos se definen como conjunto de fenómenos, obstáculos y barreras que nos impiden lograr nuestros objetivos en el tiempo y medida adecuados

### 3.6.1 DESPERDICADORES DEL TIEMPO.

Los desperdiciadores del tiempo se pueden clasificar en;

- **EXTERNOS.-** Son aquellos que nos afectan externamente como las interrupciones, telefonazos, la mala comunicación, y en general cualquier elemento exterior del cual somos sujetos pasivos; estos adicionalmente quedan fuera de nuestro control, sin embargo pueden ser manejados con facilidad.
- **INTERNOS.-** Son aquellos que derivan de nuestra propia personalidad, organización personal y autodisciplina y también los que se relacionan con la claridad de objetivos, prioridades, y capacidad para delegar.

Los nueve despediciadores de tiempo más importantes:

1. No saber decir "no".
2. No planificar y señalar los objetivos claros.
3. Ausencia de prioridades.
4. No delegar o no delegar con éxito.
5. No manejar interrupciones
6. Apoyo secreterial ineficaz.
7. Intentar demasiado al mismo tiempo.
8. Falta de motivación y autodisciplina.
9. Manejo de la información, papeleo y burocracia.

1. No saber decir "no".

Un problema básicamente de asertividad y de inseguridad personal es no saber decir "no". El decir no en muchas y determinadas circunstancias es una forma de darme a mí mismo, de alejarme o desembarazarme de algo. Decir sí siempre a todo, es una manera de abrumarme, cargarme de responsabilidades y de perderme.

2. No planificar y señalar objetivos claros.

En general las personas no sabemos planificar y tampoco nos hemos dado cuenta de la utilidad y beneficio de fijar objetivos claramente. Esta filosofía en la actualidad se conoce como "Administración por Objetivos", una de las preocupaciones actuales en la empresa Pública y Privada es la planeación estratégica que se refiere fundamentalmente a un señalamiento de objetivos a mediano y largo plazo y a una visión integral de la organización, entendida como un sistema que se ve influido por su entorno o macrosistema.

Planificar y fijar un objetivo es una tarea relativamente sencilla si se toma en cuenta la técnica de cuantificación: ¿Para qué? ¿Cuándo? ¿Dónde?

¿Cómo? ¿Con qué? ¿Con quién?. Para la planificación efectiva del propio tiempo es esencial una planificación diaria, formulada la noche anterior o al empezar el día.

### 3. Ausencia de prioridades.

No todo lo que realizamos diariamente es igual de importante, algunos eventos son más importantes que otros, por su trascendencia, urgencia, o alguna otra razón, por esto es indispensable programar o distribuir el tiempo de que se dispone en una secuencia ordenada de prioridades.

### 4. No delegar, o no delegar con éxito.

Un importante desperdiciador del tiempo, es la inhabilidad para delegar o delegar ineficazmente. Hay personas que pudiendo delegar funciones o tareas, no lo hacen y algunos que haciéndolo, no delegan eficazmente.

### 5. No manejar las interrupciones.

Todo ejecutivo eficaz sabe que se lleva menos tiempo terminar una tarea si se evitan o minimizan las interrupciones. Las interrupciones como telefonazos, visitantes, juntas imprevistas, cambios de programa, diferimientos, son obstáculos serios que afectan el tiempo y la claridad con que las tareas deben realizarse.

El ejecutivo eficaz organiza a sus sub-alternos, les da un tiempo debidamente programado, se permite tiempo para relajarse y ser creativo, pensando, innovando y está listo también para manejar la crisis, urgencias y casos de excepción.

## 6. Un apoyo secretarial ineficaz.

Una buena secretaria competente, es uno de los apoyos más importantes de todo buen directivo. Una buena comunicación con la secretaria debe fundarse en los siguientes principios:

- ¿Cómo va a manejar la agenda?
- ¿Cómo le gustaría manejar la correspondencia y recados?
- ¿Qué sugerencias tiene para administrar el tiempo?
- ¿Qué debe saber acerca de las prioridades?
- ¿Cómo le gustaría que usted le dictara?
- ¿Qué criterios se van a seguir en los telefonazos?

## 7. Intentar demasiado al mismo tiempo.

Una forma de no aprovechar el tiempo es hacer varias cosas a la vez o simultáneamente, y esto ocasiona que los resultados por lo general sean ineficaces y las tareas tienen que repetirse con la consiguiente pérdida de tiempo y esfuerzo. "El que mucho abarca, poco aprieta"

## 8. Falta de motivación y autodisciplina.

Existen dos fenómenos que se deben interrelacionar y que dan como resultado un ineficaz manejo del tiempo; Son la baja motivación que siento respecto a mis tareas y la consiguiente indisciplina o relajación, con la cual me comporto, la que generalmente es inconsciente.

## 9. Manejo de la información, papeleo y burocracia.

Una de las limitantes es no darse el tiempo para lo importante, es decir, no tomar tiempo para pensar, leer, meditar, planificar.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Pag. 89. CASARES ARRANGOIZ David, "Planeación de Vida y Carrera; Un Enfoque Teórico - Vivencial" , Limusa, 1982.

# **CAPITULO 4**

## **PLANEACION DE VIDA Y CARRERA PERSONAL**

### **4.1 PROCESO DE LA PLANEACION**

Para poder lograr una buena planeación se recomiendan tres fases primordiales en este proceso:

#### **4-1-1 REALIZAR UN DIAGNOSTICO INTEGRAL**

- Identificar las necesidades propias; realizando un análisis de prioridades para poder satisfacer las necesidades.
- Clarificación de valores; esto nos sirve de referencia para establecer los límites para cubrir las necesidades
- Identificación de fuerzas y recursos; esto significa reconocer nuestras actitudes, habilidades físicas y mentales y además los recursos materiales, económicos y sociales.

#### 4.1.2 AUTOMOTIVACIÓN

- Selección de nuestros objetivos
- Clarificación de las metas; analizando la factibilidad y verificando los avances y realizando los ajustes necesarios.
- Haciendo conscientes los sentimientos involucrados en la obtención de los objetivos.

#### 4.1.3 AUTODIRECCION

- El convertir los objetivos a largo plazo en metas tangibles y cuantificables.
- Comprometerse en acciones que aseguren la consecución de las metas, manejando el tiempo para el logro de los objetivos, pero sin renunciar a la vitalidad o sea manteniendo el equilibrio.

### **4.2. PRINCIPIOS BASICOS Y CRECIMIENTO PERSONAL**

La planeación de vida y carrera tiene como fundamento la revisión de la imagen que uno tiene de sí mismo, ya que esto repercute en nuestras actitudes y conductas.

A partir de este análisis se promueve el crecimiento personal y se puede resumir en los siguientes principios:

1. El crecimiento personal implica un continuo aprendizaje a partir de la experiencia y con esto se obtiene un aprendizaje significativo que produce

un cambio integral que a la vez se traduce en actitudes y conductas. "El conocimiento es en la actualidad el factor más importante en la producción y es el único recurso inagotable<sup>4</sup>".

2. El crecimiento de una persona requiere de hacer un diagnóstico personal, estableciendo metas y objetivos a corto plazo.
3. Algunas veces el crecimiento personal no es posible en todas las áreas ya que en esto influye la herencia y el medio ambiente.
4. La persona y sus mecanismos de defensa natural algunas veces impiden u obstaculizan el crecimiento personal.
5. Lo que facilita o ayuda al crecimiento personal y al cambio es:
  - a) Apertura a experiencias nuevas.
  - b) Aprovechamiento de todas las experiencias buenas y malas.
  - c) Espíritu de investigación y curiosidad.
  - d) Saber tomar riesgos.
  - e) Manejo adecuado de la incertidumbre.
6. En la medida que uno se conozca y comprenda, encontrará el camino adecuado para crecer y desarrollarse.

### **4.3 DESCRIPCION ACTUAL**

Para poder realizar un programa de Planeación de Vida el primer paso es realizar un análisis de la situación actual, esto significa "Donde estamos" para esto recomendamos lo siguiente:

---

<sup>4</sup> Pag. 89. TOFFLER, Alvin y Heidi, " La Guerra de las Guerras"; Plaza and Jones Editores, S. A. España. 1994.

## ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.-

- Conmigo mismo
- En mi vida familiar
- Con mis amigos
- En mi trabajo

Para responder a estas preguntas se requiere de sinceridad y de realizar una descripción real, no lo que uno desea.

Además es conveniente preguntarse lo siguiente:

⇒ ¿ Qué es lo que más me gusta de mí mismo ?

⇒ ¿ Qué es lo que menos me gusta de mí mismo ?

⇒ ¿Cuál consideras que es tu mayor fortaleza y tu principal debilidad ?

⇒ ¿ Qué te gustaría cambiar de tí mismo ?

⇒ ¿ Si te dieran la opción de escoger cualquier trabajo, cuál sería ?

⇒ ¿ Qué cambios desearías lograr en tu trabajo y en tu vida ?

## 4.4 MI PASADO

Algo que tiene mucha influencia en las actitudes y conductas actuales es sin duda el pasado, por lo tanto es importante recordar aquellos eventos, personas, instituciones que han dejado huella en nosotros, ya sea por fracasos o éxitos.

4.4.1 Una autobiografía considerando o incluyendo a personas, eventos, ambiente familiar y social.

4.4.2 También se puede realizar un dibujo y plasmar ahí el pasado, presente y la proyección hacia el futuro.

Se requiere realizarlo en una cartulina o hoja de rotafolio y usando marcadores; puede ser abstracto, con naturaleza o con caricaturas según la habilidad.

Otra alternativa es realizar un Collage con recortes de algunas revistas y marcadores. Por cualquiera de las dos alternativas se dispone de veinte a treinta minutos.

Después de realizada esta actividad es conveniente analizar el dibujo soportándose en:

- ◇ Qué dice el dibujo de mí
- ◇ De mi trabajo
- ◇ De mis actitudes
- ◇ Qué quiero ser

## **4.5 MANEJO DE LA INCERTIDUMBRE**

Algo que es necesario tomar en cuenta para poder realizar una buena planeación es la toma de riesgos y el manejo de la incertidumbre y esto se debe a que todas las personas tenemos miedo a muchas cosas pero normalmente no lo expresamos, sin embargo esto algunas veces limita el desarrollo personal y profesional, y muy comúnmente, estos son la causa de que no se consigan metas trazadas.

De aquí que es conveniente conocer cuáles son nuestros miedos pues de esta manera los podremos manejar mejor o desaparecerlos.

Aquí se sugiere hacer una lista de los miedos personales y posteriormente clasificarlos si son de trabajo, en lo familiar o personal.

---



---



---



---



---



---

#### 4.6 CLARIFICACION DE MIS MOTIVACIONES

Es muy importante que para uno sea muy claro cuáles son las cosas o ambientes que nos motivan a realizar cosas en nuestra vida, pues obviamente esto tiene una relación estrecha a la Jerarquía de necesidades de Maslow.

			<b>AUTOESTIMA</b>	<b>AUTOACTUALIZACION</b>
	<b>SEGURIDAD</b>	<b>CRECIMIENTO</b>	Auto respeto	Crecimiento
<b>FISIOLÓGICAS</b>	Seguridad	Pertenencia	Posición	Desarrollo Personal
Hambre	Protección	Actividades sociales	Reconocimiento	Realización
Sueño				
Sed				

Por esto es conveniente hacer una lista de las cosas más positivas para mi vida o trabajo (objetos, materiales).

---



---



---



---



---

También es necesario realizar una lista de los medios ambientes más significativos.

Clima laboral, ambiente familiar, físico ó social.

---

---

---

---

---

---

---

### **4.7 INVENTARIO DE FUERZAS Y DEBILIDADES**

Es necesario conocer y clarificar todas nuestras fortalezas pues con esto detectaremos nuestras áreas de oportunidad.

Habilidades, cualidades o destrezas físicas ( corporales, manuales).

---

---

---

---

---

---

---

Habilidades, cualidades o destrezas Psicológicas.

Inteligencia, capacidad para resolver problemas, manejo de relación con los demás.

---

---

---

---

---

---

---

---

Habilidades, cualidades o destrezas personales.

Memoria, creatividad, iniciativa, autoconfianza, escuchar, dar.

---

---

---

---

---

---

---

Sensibilidad espiritual.

Valores, religiosidad, fé, ética.

---

---

---

---

---

---

---

Realice una lista de las cosas que hace mal y que por alguna razón las hace.

Inventario de limitaciones.

---

---

---

---

---

---

---

Inventario de cosas que quiere dejar de hacer o realizar.



## 4.8 ELABORACION DE METAS Y ESTRATEGIAS

Ahora usted tendrá más claro lo que desea ser en el futuro o al menos se permite imaginarlo o soñarlo, para esto puede auxiliarse de un modelo de administración del proceso de cambio de Richard Beckhard (Apéndice A).

La siguiente fase es seleccionar lo que creemos que podemos y queremos realizar; esto es convertir los deseos en objetivos pero incluyendo acciones específicas, tiempos de inicio y terminación, teniendo en cuenta la secuencia o prioridad de éstas.

Por lo tanto la claridad de objetivos que pretendo lograr es uno de los requerimientos para la elaboración de un Plan de Vida y Carrera.

Para reforzar la motivación para el logro de nuestros objetivos es conveniente tener en cuenta:

- ◆ Los objetivos deben ser realistas, alcanzables en tiempo y cometido.
- ◆ Si lo desea comente estos objetivos con personas cercanas (amigos, familiares o compañeros de trabajo ) que le impulsen a lograrlos.
- ◆ Cada vez que alcance un objetivo felicítese y analice la sensación de obtenerlo, esto lo mantendrá motivado a continuar en el camino traseado.

### 4.8.1 PLAN DE VIDA Y CARRERA

- ◆ Mis objetivos conmigo mismo

---



---

---

---

---

Acciones que necesito realizar	Inicio	Terminación
<hr/>	<hr/>	<hr/>

◆ Mis objetivos con mi familia

---

---

---

---

---

Acciones que necesito realizar	Inicio	Terminación
<hr/>	<hr/>	<hr/>

◆ Mis objetivos en mi trabajo

---

---

---

---

---

Acciones que necesito realizar	Inicio	Terminación
<hr/>	<hr/>	<hr/>

◆ Mis objetivos sociales

---

---

---

---

---

Acciones que necesito realizar	Inicio	Terminación
<hr/>	<hr/>	<hr/>

# **CAPITULO 5**

## **PLANEACION DE VIDA Y CARRERA EN LAS ORGANIZACIONES**

### **5.1 INTRODUCCION**

Una organización se puede definir como un sistema, es decir un conjunto de elementos ( subsistemas ) interdependientes, que desempeñan funciones propias, coordinadas de tal manera que contribuyen en un mayor o menor grado al funcionamiento del sistema total. "Me resulta imposible conocer el todo sin conocer cada una de sus partes" BLAS PASCAL.

También podemos decir que una organización es un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas, por lo tanto su éxito depende de su estructuración planificada. Lo cierto es que todas estas personas persiguen un objetivo común y explícito.

Así como en el Capítulo 1 hablabamos de personas vitales, analógicamente podemos hablar de organizaciones vitales, como aquellos que se enfrentan al cambio y lo manejan pro-activamente; es decir que se anticipa

previando y adelantándose a situaciones que se presentan en la dinámica socio-económica.

Una organización vital es aquella que dinámicamente planifica y sistematiza el cambio y sus consecuencias en lo humano, técnico, científico, administrativo y mercadotécnico.

El futuro de una organización esta fincada en el recurso humano con que cuenta, además de los recursos financieros y tecnológicos, sin embargo el más valioso es y será el humano.

La Planeación de Vida y Carrera en las organizaciones se entiende como un instrumento cuya ideología es la de que las personas crezcan junto a la organización y no a pesar, en contra o al lado de ella.

El crecimiento de una organización es un fenómeno plurilateral que incluye necesariamente el crecimiento armónico y sinérgico de cada uno de sus miembros.

Lo que en la actualidad se conoce como "Desarrollo Organizacional" que podemos definir como una técnica que nos permite generar un cambio planeado, aplicado desde la alta gerencia y a través de el recurso humano y centrado en la teoría conductual, es lo que sirve para la planeación estratégica, sistemática y dinámica del conocimiento en las organizaciones.

## **5.2 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general de un programa de Planeación de Vida y Carrera es determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando

sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización.

## **5.3 FASES DE LA PLANEACION DE VIDA Y CARRERA**

### **5.3.1 EVALUACION Y DESARROLLO DEL POTENCIAL**

En esta fase se deberá realizar un diagnóstico basado en una evaluación objetiva de la actuación del individuo en un ambiente estructurado; el resultado de éste deberá ser una base para que la persona pueda elaborar su Plan de Carrera y le permita lograr más rápidamente sus metas de vida y trabajo.

#### **OBJETIVOS DEL DIAGNOSTICO.**

- ◆ Identificar habilidades y deficiencias del personal con el propósito de establecer programas de desarrollo y prepararlos para enfrentar eficazmente mayores responsabilidades; así como ayudar a determinar el nivel de habilidad actual en áreas que son difíciles de evaluar en el ambiente de trabajo pero que resultan importantes para la asignación de puestos futuros.
  
- ◆ Ayudar al personal a desarrollar sus capacidades; recibiendo retroalimentación individual y grupal respecto a fuerzas, habilidades, destrezas y deficiencias, demostradas durante las diferentes actividades para que puedan diseñar su Plan de Carrera.
  
- ◆ Oportunidad de intercambiar experiencias y puntos de vista al enfrentarse a la solución de casos prácticos, en virtud de ser esta fase

de diagnóstico, un proceso de desarrollo y no un programa de entrenamiento.

En la actualidad todas las organizaciones requieren de más ejecutivos calificados en puestos de toma de decisiones, que son factores claves en la eficacia organizacional en lo humano, en lo técnico y productivo.

Por lo tanto un programa de evaluación y desarrollo dirigido a niveles ejecutivos deberá tomar en cuenta el diagnóstico y desarrollo de talentos directivos con los siguientes contenidos:

- ⇒ Apertura al aprendizaje.
- ⇒ Liderazgo y asertividad.
- ⇒ Toma de decisiones.
- ⇒ Capacidad de análisis y síntesis.
- ⇒ Manejo de la información.
- ⇒ Manejo del conflicto.
- ⇒ Tolerancia a la frustración.
- ⇒ Manejo y actitud de la innovación y el cambio.
- ⇒ Orientación a los colaboradores.
- ⇒ Trabajo bajo presión.
- ⇒ Administración del tiempo.

### 5.3.2 PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA

Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico, se estará en posibilidad de establecer los planes de vida y carrera de acuerdo a las necesidades individuales y organizacionales, tomando en cuenta las expectativas y motivaciones de ambas partes.

Esta fase fundamentada en una metodología de aprendizaje experiencial pretende una vez descubierto y evaluado el potencial humano, encauzarlo hacia la elaboración de un plan operativo de vida y trabajo que tenga como meta el que la persona encuentre ( en su actual puesto o en otro que deba buscar ) una ocasión de enriquecimiento personal, grupal y organizacional.

Uno de los resultados más importantes de esta fase es el de haberse podido detectar y afinar las necesidades educativas y de entrenamiento de el personal. De hecho, se convierte en una eficaz técnica de diagnóstico de necesidades del desarrollo en las cuatro áreas de contacto que integran nuestra vida: la personal o individual, la relativa a las relaciones con la familia, la relacionada con el trabajo y por último las relaciones con el mundo, el arte y la naturaleza.

#### OBJETIVOS DE LA PLANEACION DE VIDA Y CARRERA

- ◆ Motivar al personal a una revisión crítica de la trayectoria vital y laboral.
- ◆ Proporcionar los criterios y elementos técnicos requeridos para una objetiva revisión de la experiencia vivida en los ámbitos personal y laboral.
- ◆ Proporcionar los conocimientos y técnicas necesarias para la fijación de objetivos cuantificados que hagan realidad los intereses, deseos y motivaciones del personal.
- ◆ Entrenar al personal para la adquisición de las habilidades tendientes a identificar los recursos y potencial de que dispone, así como para el adecuado manejo de las limitaciones que los caracterizan.
- ◆ Orientar y entrenar al personal en la obtención de las destrezas requeridas para la óptima selección e implementación de los cursos

de acción pertinentes al logro eficaz de las metas trazadas en el plan de vida y trabajo.

### 5.3.3 SEGUIMIENTO

Toda acción educativa y de desarrollo humano requiere de un seguimiento adecuado que haga mantener siempre viva la llama de lo aprendido y asegure una actualización permanente del personal.

Por esto en la actualidad en muchas compañías se maneja estratégicamente un programa de "Eduacación Continua" , que plantea, primero, la necesidad permanente de adquisición de conocimientos y de vivencias que actualicen y desarrollen a la persona en un ámbito personal y profesional, y segundo, la programación eficazmente planificada de eventos y actividades educativas que satisfagan las necesidades individuales y grupales.

## 5.4 DETECCION DE NECESIDADES

De acuerdo a la información mencionada en el apartado anterior resulta de gran importancia que en las organizaciones se realice una buena Detección de Necesidades que contribuya para la Planeación de Vida y Carrera de las organizaciones y personales.

### 5.4.1 CONCEPTO.

La palabra necesidad significa carencia o falta. En nuestro caso denota cualquier diferencia cuantificable entre un "ser" y un "deber ser"; entre el rendimiento exigido por un puesto y el de las personas que lo ocupan; o bien

entre el rendimiento debido y el previsible de las personas que van a ocupar el puesto.

#### 5.4.2 CLASES DE NECESIDADES

Desde el punto de vista de su amplitud las necesidades se clasifican en:

- \* Organizacionales ( de la empresa )
- \* Ocupacionales ( de un área )
- \* Individuales ( de un trabajador )

Desde el punto de vista de una perspectiva temporal:

- \* Urgentes
- \* A corto plazo
- \* A largo plazo

Desde el punto de vista de origen de los problemas:

- \* De conocimiento, habilidades y actitudes.
- \* Por carencias en las estructuras y políticas de la empresa.
- \* Por carencias en el equipo material (instalaciones o maquinaria)

De acuerdo a su naturaleza:

- \* Capacitación humanista.
- \* Capacitación técnica.

#### 5.4.3 PROPOSITOS Y TAREAS

La detección de necesidades esta encaminada a:

- ◇ Proporcionar bases para nuevos planes y programas en toda la empresa y en sus diversos sectores.
- ◇ Proporcionar bases para revisar y mejorar planes y programas ya existentes.

- ◇ Facilitar la toma de decisiones sobre la distribución y asignación de los recursos disponibles para la capacitación y el adiestramiento: personal, dinero y equipo.
- ◇ Justificar, o bien, cuestionar la aplicación de recursos a ciertas necesidades supuestamente prioritarias.
- ◇ Definir si las necesidades son de capacitación o específicamente de adiestramiento.
- ◇ Definir las prioridades de acuerdo con la importancia y la urgencia de necesidades.
- ◇ Definir quienes son las personas involucradas en diferentes modos y grados.

#### 5.4.4. METODOLOGIA Y TECNICAS

Existen varias metodologías para la detección de necesidades, una de las más utilizadas contempla los siguientes puntos:

- ◆ Hay que partir de los síntomas, porque por definición aún no se conocen los verdaderos problemas, y saber distinguir entre los síntomas y los problemas.
- ◆ Posteriormente se localizan las áreas críticas que más a fondo reflejan las enfermedades y carencias de la organización.
- ◆ Luego se seleccionan las fuentes de información y se define el modo de abordarla.
- ◆ Se elaboran las herramientas para recabar la información recibida.

#### 5.4.5 FUENTES O HERRAMIENTAS

Para agilizar la detección de necesidades se sugiere el uso de una serie de herramientas existentes:

- Inventario de recursos humanos

- Inventario de habilidades.
- Registros de observación directa.
- Tarjetas de opinión.
- Encuestas a través de cuestionarios.
- Entrevistas.
- Corrillos .
- Lluvia de ideas.
- Listas checables.
- Registros de quejas.
- Registros de experiencias de la empresa.
- Detección del Clima Organizacional.

#### 5.4.6 RECOLECCION E INTERPRETACION DE DATOS.

Conviene concentrar la información recabada, tomando en consideración en su clasificación:

- ◆ Estructuras afectadas.
- ◆ Personal afectado.
- ◆ Actividades que exigen capacitación.
- ◆ Problemas de fácil solución y problemas difíciles.

Todo esto desemboca en un diagnóstico en donde surgirán los siguientes planteamientos:

- ◆ Dónde se requiere capacitación.
- ◆ En qué puntos precisos.
- ◆ Quiénes la requieren.
- ◆ Cuándo, con que urgencia.

# **CAPITULO 6**

## **DESARROLLO DE EJECUTIVOS**

### **6.1 INTRODUCCION**

La acelerada tendencia al cambio, característica de nuestra época, ha provocado numerosos problemas sociales, económicos y políticos en los últimos años, y ha dejado sentir la necesidad de que las organizaciones dispongan del personal capacitado como se menciona en el capítulo anterior, que sea capaz de adecuarse y adaptarse a las demandas del medio ambiente y por esto se sugiere como una alternativa el uso de la Planeación de Vida y Carrera, sin embargo esto sólo suele presentarse con la ayuda de los directivos de las empresas; dicha colaboración consta en proporcionar Capacitación y Adiestramiento a su recurso humano con el objeto de desarrollar habilidades a sus futuros ejecutivos.

Toda esta responsabilidad recae en la dirección de Recursos Humanos, la cual tiene el compromiso de desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, con oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad.

Este proceso nunca se detiene, o sea que es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la "gente adecuada, en las posiciones adecuadas y en el momento adecuado"

Por esto podemos afirmar que el adiestramiento y capacitación que incrementa los conocimientos y habilidades para una mayor productividad, son tan importantes como el conocimiento de cualquier otra ciencia que desarrolle y perfeccione su personalidad y oriente mejor sus actitudes frente a sí mismo, frente a la empresa y frente a la sociedad de la cual forma parte y a la cual debemos de servir.

## **6.2 CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

Existe una diferencia entre estos dos conceptos y por lo tanto es necesario definirlos; la capacitación se puede definir como el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo; mientras que adiestramiento es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñen en forma más efectiva.

Adicionalmente podemos mencionar que mediante la capacitación el individuo se transforma en:

- Dinámico y creativo
- Con buen empleo

- ◆ Sistemas de remuneración e incentivos injustos.
- ◆ Canales de información o de comunicación inadecuados.
- ◆ Mala organización del trabajo.
- ◆ Herramientas y maquinaria obsoleta o en malas condiciones.
- ◆ Problemas de abastecimiento de materias primas.

La Capacitación será un sistema permanente y continuo orientado a:

- Preparar al personal de nuevo ingreso, darles las instrucciones que deberá seguir para desempeñar el puesto que va a ocupar y lograr su integración al trabajo.
- Favorecer la adaptación del personal siempre que haya algún cambio de maquinaria o equipo, o de procedimientos administrativos o de producción.
- Ofrecer cursos y seminarios cuando el diagnóstico de necesidades de capacitación lo considere necesario.
- Preparar a los interesados cuando haya que cubrir vacantes de nueva creación o promover a algún trabajador.

### **6.3 ESTRUCTURA DEL AREA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

Con la finalidad de poder cumplir eficientemente con las actividades que implica el sistematizar la Capacitación es indispensable contar con una buena estructura administrativa, de tal manera que se puedan integrar totalmente los objetivos, políticas y necesidades de la organización; dicha estructura deberá

ser responsable de planear organizar y controlar la función de Capacitación y Adiestramiento de la organización.

Como la Capacitación y Adiestramiento se considera como una actividad de apoyo para el logro de los objetivos de la empresa deberá estar integrada por:

1. Planeación y Programación.
2. Operación y Registro.
3. Evaluación.

### 6.3.1.PLANEACION Y PROGRAMACION

Una vez que los objetivos y las políticas hayan sido definidas, la Planeación tendrá a su cargo:

- ◇ La detección de necesidades de Capacitación mediante el análisis de los problemas que afectan a la organización.
- ◇ El estudio previo de las actividades y tareas que conforman los puestos de la institución, pues esto sirve de base para la metodología que será utilizada.
- ◇ La elaboración de planes y programas de Capacitación con base en el diagnóstico de necesidades, relizándose mediante la formación de objetivos específicos, la determinación de prioridades, los recursos y los requerimientos y los costos que respresenta satisfacer las necesidades identificadas.
- ◇ Implica también decidir acerca de la forma en que la Capacitación se va a realizar, si son cursos deberá señalarse su contenido, duración,

técnicas, didácticas, etc.; o bien a que instituciones se va a recurrir o enviar a el personal.

### 6.3.2 OPERACION Y REGISTRO

Es importante llevar a cabo las siguientes tareas:

Organizar los cursos o eventos de Capacitación. Representa en primer término comunicar a las áreas involucradas, el programa, los objetivos, fechas, contenido, duración, etc.; así como integrar los grupos, seleccionar a los instructores o instituciones capacitadoras, reproducir materiales, acondicionar aulas, etc.

- ◇ Diseñar e implementar mecanismos de registro de los eventos y del personal capacitado.

### 6.3.3 EVALUACION

Es indispensable que la evaluación sea imparcial respecto a la planeación y ejecución. Su misión consiste en forma genérica en:

- ◇ Realizar el análisis de los resultados obtenidos con la Capacitación desde el cumplimiento de los objetivos, organización de los cursos, el grado de aprendizaje y su aplicación al trabajo, así como la contribución a la solución de problemas organizacionales.

Establecer un seguimiento y un sistema de retroalimentación que sirva para efectuar los ajustes a todo el proceso, de acuerdo con los resultados obtenidos.

## 6.4 PROGRAMAS DE CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

Existe una gran gama de programas en Capacitación, Adiestramiento y desarrollo que en la actualidad se imparten en las empresas pero hay que considerar que el contenido fundamental de estos deberá comprender los siguientes puntos:

- \* Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que propician una completa y efectiva inducción.
- \* Conocimientos y habilidades fundamentales para el puesto que se desempeña.
- \* Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto ( desarrollo ejecutivo ).
- \* Materias culturales y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona ( desarrollo ejecutivo ).

Cada organización tiene necesidades específicas bien definidas, es por esto que resulta imposible manejar un contenido general, sin embargo quisiéramos mencionar algunos temas que no deben pasar desapercibidos en un programa de Capacitación y Adiestramiento:

A nivel elemental.

⇒ Conocimientos de inducción a la empresa

- ⇒ Relaciones Humanas
- ⇒ Comunicación
- ⇒ Organización del trabajo
- ⇒ Trabajo en equipo

#### A nivel de Capacitación y Desarrollo

- ⇒ Administración general
- ⇒ Administración de personal
- ⇒ Contabilidad
- ⇒ Finanzas
- ⇒ Mercadotecnia
- ⇒ Toma de decisiones
- ⇒ Sociología de la empresa
- ⇒ Motivación
- ⇒ Comunicación

## **6.5 DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES**

En la actualidad las organizaciones requieren de una administración realmente eficaz mediante la cual se puedan alcanzar los objetivos. Esto redundará en beneficio propio y en el de la sociedad.

Por lo tanto no será posible alcanzar eficazmente los objetivos empresariales sin la debida preparación y buena orientación del personal, sobre todo de los que son responsables de tomar decisiones y cuya labor es clave para la organización. "Una buena administración solo esta basada en la bondad del Elemento Humano".

Es importante la Capacitación y Desarrollo de ejecutivos, ya que además de que de él dependen algunos empleados, tiene una responsabilidad y función trascendentes a la empresa, y por tanto a la sociedad.

Actualmente en México muchas compañías utilizan el Desarrollo Organizacional como alternativa para formar a sus ejecutivos; ya que estos son generadores de cambio dentro de las empresas, algunas de las técnicas que se utilizan en esta disciplina son:

\_ **ADIESTRAMIENTO EN LA SENSIBILIDAD.** Conocida como Desarrollo Organizacional para el individuo, desarrollada a partir de los Grupos T , los cuáles consisten en grupos de unos diez participantes guiados por un líder que mejora su sensibilidad en el manejo de las relaciones interpersonales y las habilidades que estas exigen.

**ANALISIS TRANSACIONAL.** Este se concentra en los estilos y el contenido de la comunicación entre personas. enseña a la gente a reducir los malos hábitos de comunicación, o sea los enseña a tener una comunicación eficaz.

**CONSULTORÍA DE PROCESOS.** Esta consiste en un trabajo que desarrolla un consultor con miembros de una organización para ayudarles a entender la dinámica de las relaciones laborales en grupos o en situaciones de equipos de trabajo. El consultor les ayuda a modificar formas de trabajo y a adquirir habilidades de diagnóstico y solución de problemas.

**CENTROS DE EVALUACION.** Existen algunos centros de este tipo que brindan servicios a las empresas, como la identificación o detección de personal calificado para puestos gerenciales y además en el diagnóstico de las necesidades de desarrollo individual para alcanzar el nivel antes mencionado.

Dichos centros ofrecen un procedimiento formal que incluye ejercicios individuales y de grupo para identificar los factores de éxito en la administración.

Un centro de evaluación proporciona la evaluación múltiple de algunos individuos, llevada a cabo al mismo tiempo por un grupo de evaluadores debidamente entrenados que utilizan algunos ejercicios grupales e individuales.

Estos centros se originaron de las investigaciones de Henry Murray de la Universidad de Harvard por los años treinta, posteriormente la milicia en Alemania e Inglaterra; más adelante se implementó en compañías como AT&T.

Con toda la experiencia obtenida de los centros de evaluación se tiene en la actualidad un programa diseñado para ofrecerlo en las organizaciones que fué aprobado y certificado por la American Management Association.

El objetivo de este programa es identificar habilidades y capacidades de una persona con el propósito de ayudar al desarrollo en las siguientes habilidades gerenciales:

**HABILIDAD FUNCIONAL.-** Desarrollo para obtener éxito en determinado ambiente.

**PLANEACION.-** Desarrollo de habilidad para alcanzar objetivos.

**ORGANIZACION.-** Estructurar y aprovechar los recursos para lograr el objetivo de un plan.

**CONTROL.-** Capacidad para seguir un plan trazado o modificarlo si es necesario para alcanzar los objetivos o resultados deseados.

**COMUNICACION ORAL.-** Habilidad para la transmisión de ideas de una persona a otra con claridad.

**COMUNICACION ESCRITA.-** Habilidad para la transmisión escrita de ideas de una persona a otra.

**ORIENTACION EMPRESARIAL.** Definición de las metas y políticas de una organización.

**LIDERAZGO.-** Desarrollo de la capacidad para motivar a la gente para alcanzar una meta.

**TOMA DE DECISIONES.-** Capacidad para el análisis de varias alternativas y seleccionar la más adecuada o conveniente para la organización.

**CREATIVIDAD.-** Habilidad para la generación de nuevas ideas.

**INICIATIVA.-** Poner en acción nuevas ideas.

Todas estas habilidades son el resultado de un programa de entrenamiento aplicado a un grupo de supervisores y con ellos se obtuvo este resultado que en la actualidad se aplica en los centros de evaluación.

Este programa está diseñado de tal manera que los ejercicios son simulaciones de los problemas y situaciones típicos a las que se enfrentan los jefes, gerentes y directores de las empresas

Ejemplo de estas técnicas de simulación son:

**Juego de Negocios** la cuál aunque nueva en el campo de entrenamiento data de hace mucho tiempo su aplicación en la milicia, y permite el desarrollo de las habilidades para la planeación estratégica y toma de decisiones.

**Juego de Representaciones** están estructurados de tal manera que los participantes puedan decidir sus propios cursos de acción, sin variar situaciones de tal modo que varios entrenadores representen el mismo rol y así, puedan competir con los demás compañeros.

**Charola de correspondencia** es un medio eficaz en el entrenamiento especialmente de niveles de ejecutivos medio y alto y tiene aplicación en el análisis de problemas y toma de decisiones, este consiste en presentar a los participantes (organizados en pequeños grupos) material como correspondencia, informes, estadísticas, etc. Y problemas que representan situaciones complejas, que normalmente se desarrollan en las laborales empresariales.

De todo lo que sucede toma nota el facilitador y posteriormente se discute en grupos pequeños las decisiones individuales y de está manera se experimentan los principios gerenciales y de supervisión.

Podemos concluir que si nuestros futuros profesionistas tuvieran acceso a este tipo de entrenamiento sin duda egresarían con un valor agregado tal, que les permitiría ser más competentes de lo que en la actualidad son y sin duda en muy corto plazo se ubicaran en los primeros niveles organizacionales.

## BIBLIOGRAFIA

ADAIR, John

Líderes, No Jefes. Guíe y oriente su equipo hacia el Exito.

Editores Legis.

1990

CASARES Arrangoiz, David. / Siliceo Aguilar, Alfonso

Planeación de Vida y Carrera. Un enfoque Téorico-Vivencial.

Editorial Limusa.

1ª Edición 1982.

MORA Carrillo, Enrique.

Dinámica de Grupos y Capacitación. Con Juegos Vivenciales.

Editorial F.H.

2ª Edición 1981.

RODRIGUEZ Estrada, Mauro / Ramírez Buendía, Patricia.

Administración de la Capacitación. Serie Capacitación Efectiva.

Editorial M<sup>c</sup> Graw Hill.

1ª Edición 1991

ROOBINS, Stephen P.

Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones

Editorial Prentice Hall.

3ª Edición 1987.

SILICEO, Alfonso.

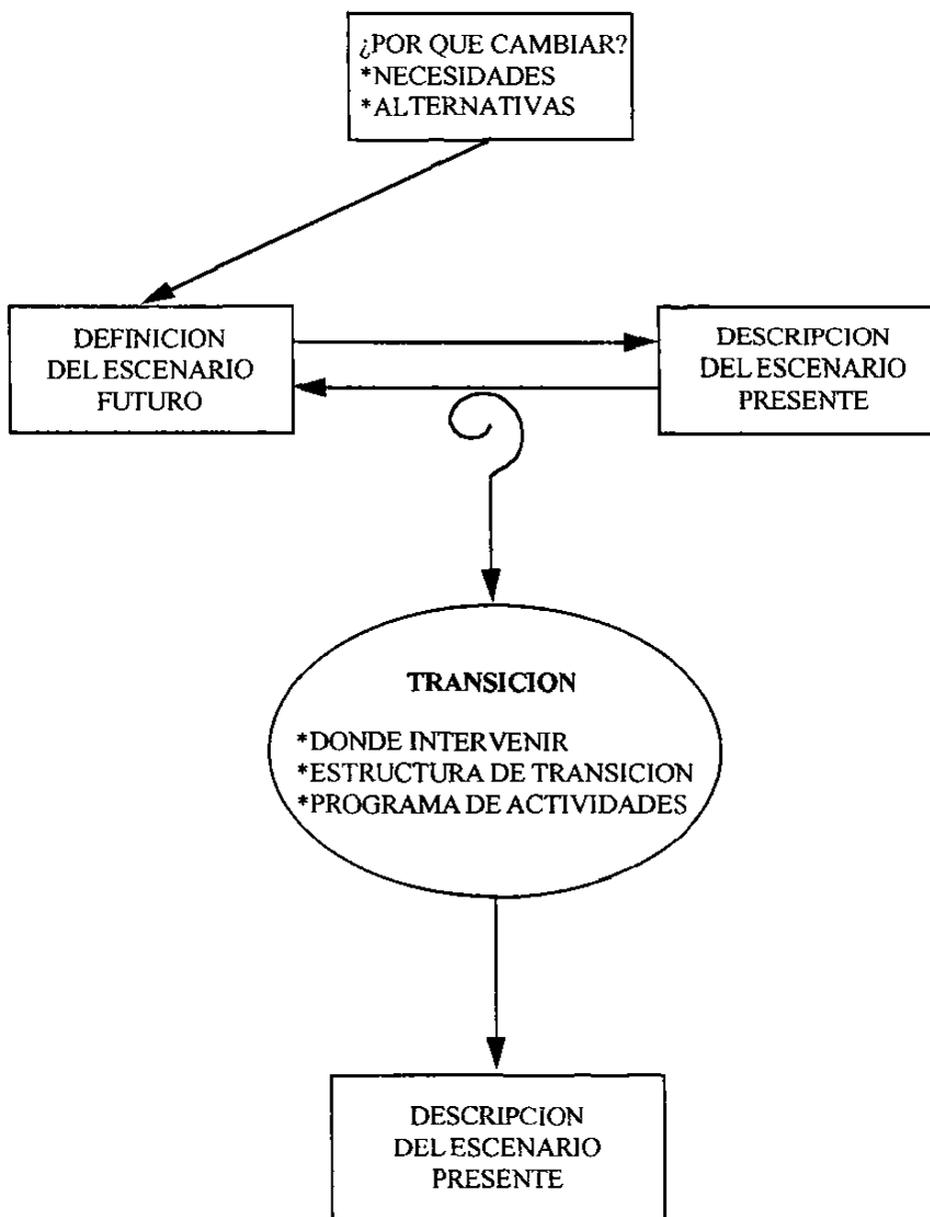
Capacitación y Desarrollo de Personal

Editorial Limusa.

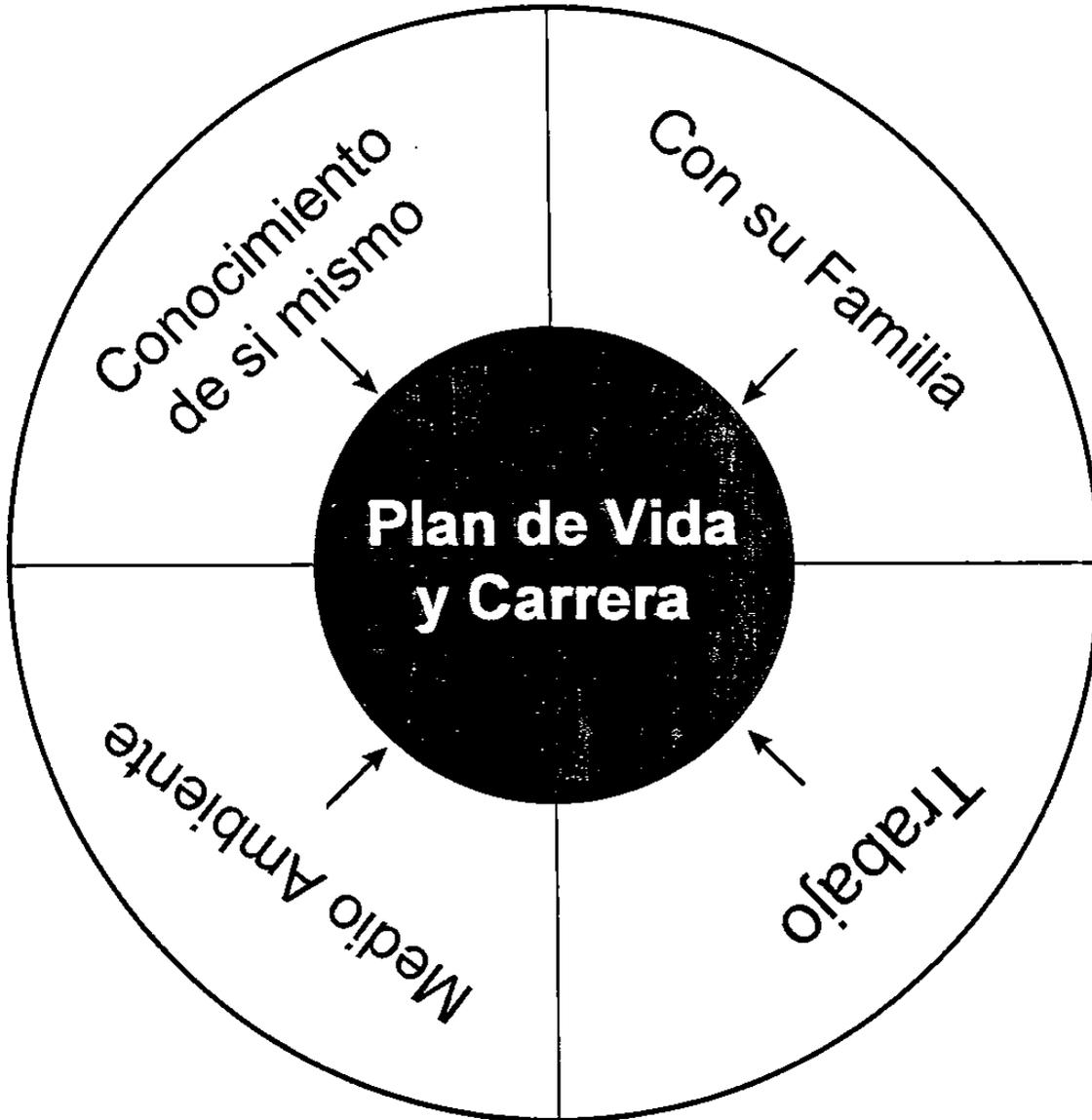
2ª Edición 1993.

## Apéndice A

### ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO



### Apéndice B



## Apéndice C

### GLOSARIO

*Aprendizaje:* Acción de aprender algún arte u oficio.

*Actitudes:* Postura del cuerpo humano especialmente cuando es determinada por los movimientos del animo o expresa algo con eficacia.

*Adiestramiento:* Acción y efecto de adiestrar o adiestrarse.

*Cronograma:* Inscripción medieval agregada a los libros para disimular la fecha de los mismos, mediante la combinación de ciertas letras.

*Capacitación:* Acción y efecto de capacitar y capacitarse. Aplícase especialmente en la enseñanza de tipo técnico.

*Congruente:* Estar de acuerdo conveniente u oportuno.

*Crecimiento:* Acción de crecer y su efecto, proceso de desarrollo.

*Carrera:* Acción de correr.

*Collage*: Cierta tipo de composición plástica que se sitúa en los dominios de la pintura.

*Empatía*: Vivencia por la cuál alguien se siente dentro de una situación ajena de la naturaleza, del arte del prójimo.

*Ignorancia*: Falta general de instrucción.

*Obsolescencia*: Condición de lo que es viejo y anticuado y se encuentra en desuso.

*Vital*: Perteneciente o relativo a la vida.

*Vitalidad*: Calidad de tener vida, actividad o eficacia de las facultades vitales.

*Valores*: Acción y efecto de valorar.

*Ser* : Esencia o naturaleza entre lo que es o existe.

## RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

Delia Ma. Armendáriz Guerrero

Candidato para el Grado de  
Maestro en Ciencias de la Administración con Especialidad en  
Relaciones Industriales

Tesis: PLANEACION DE VIDA Y CARRERA, UNA ALTERNATIVA PARA LA FORMACION DE EJECUTIVOS

Campo de estudio: Relaciones Industriales.

### Biografía:

Datos personales: Nacida en Monterrey, N.L. el 18 de Junio de 1950, hija de el Sr. Jesús Armendáriz Jiménez y de la Sra. Blanca Elena Guerrero Salazar.

Educación: Realizó sus estudios de Licenciatura en la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León, donde recibió el título de Ingeniero Mecánico Electricista y posteriormente en 1980 el de Ingeniero Mecánico Administrador.

Desde que egresó de la Licenciatura y hasta la fecha se ha desempeñado como Docente dentro de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica; primeramente como Maestro por Horas y posteriormente como Maestro de Tiempo Completo, desde el 1 de Julio de 1982 asignado a la Coordinación de Térmica y Fluidos.

Dentro de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica ha desempeñado el siguiente cargo Administrativo:

1985 - a la fecha      Jefe del Departamento de Plan Escuela Empresa.

