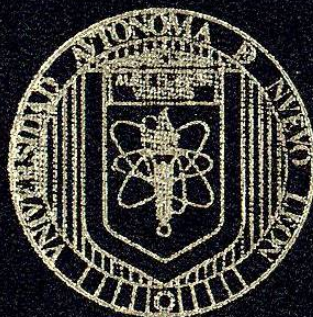


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**CAPACITACION CONTINUA EN LOS MANDOS
GERENCIALES**

POR

ING. JULIO CESAR GONZALEZ GUEVARA

TESIS

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

CD. UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 1999

999

661999
66999
69

FIME
M2

Z5853

TM

CAPACITTAZIONI CONTINUUA
ERNO LOS MANDOS

J.C.G.G.

J.C.G.G.

GERENCIALLES

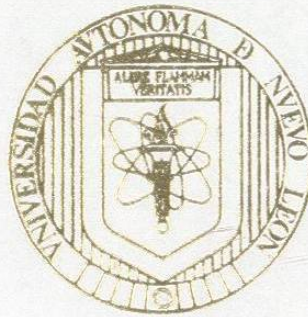


1020128445

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



CAPACITACION CONTINUA EN LOS MANDOS
GERENCIALES

POR

ING. JULIO CESAR GONZALEZ GUEVARA

TESIS

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

CD. UNIVERSITARIA

DICIEMBRE DE 1999



TM
25 52

FM
1999
E669



FONDO
TESIS

40

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



CAPACITACIÓN CONTINUA EN LOS MANDOS GERENCIALES

POR

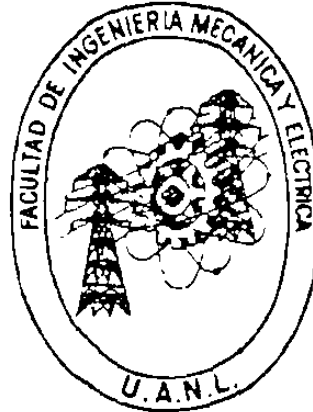
ING. JULIO CÉSAR GONZÁLEZ GUEVARA

TESIS

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

CD. UNIVERSITARIA, DICIEMBRE DE 1999

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



CAPACITACIÓN CONTINUA EN LOS MANDOS GERENCIALES

POR

ING. JULIO CÉSAR GONZÁLEZ GUEVARA

TESIS

EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN CON
ESPECIALIDAD EN RELACIONES INDUSTRIALES

CD. UNIVERSITARIA, DICIEMBRE DE 1999

**Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica
División de Post-grado**

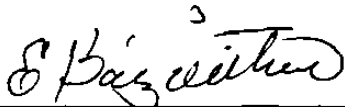
Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis "Capacitación continua en los mandos gerenciales", realizada por el alumno **ING. JULIO CÉSAR GONZÁLEZ GUEVARA** con número de matrícula **0178616** sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

El comité de Tesis



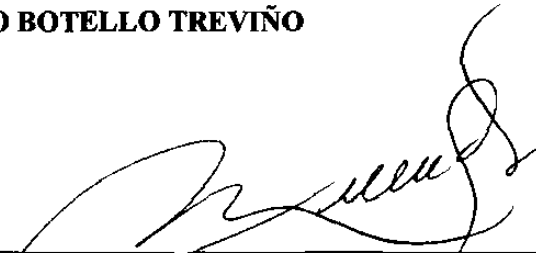
Asesor

M.A. MATÍAS ALFONSO BOTELLO TREVIÑO



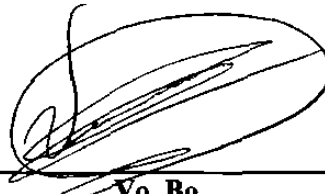
Coasesor

M.C. ESTEBAN BÁEZ VILLAREAL



Coasesor

M.D.O. JESÚS J. MELENDEZ OLIVAS



Vo. Bo.

MC. ROBERTO VILLARREAL GARZA
División de Estudios de Post-grado

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, diciembre de 1999

AGRADECIMIENTOS

Gracias a **Dios** por las múltiples bendiciones recibidas a lo largo de toda mi vida, siendo la culminación de esta tesis, una mas de dichas bendiciones.

Gracias a mi esposa **Raquel López de González** por cada momento que ha estado a mi lado ayudándome y apoyándome, durante la realización de este proyecto. De igual manera a mi hijo **Julio Abraham** y a mi hija **Raquel Sarahí**.

Así mismo a mis padres **Sr. José Guadalupe González Jaramillo** y la **Sra. Juana Guevara de González** y a todos mis hermanos, por el apoyo que me han brindado a lo largo de mi vida profesional.

Gracias también a las personas que desinteresadamente me han otorgado su apoyo, para la culminación de una etapa mas, dentro de mi carrera profesional. En especial al **Ing. Efrén Castillo Sarabia**, **Ing. Ildfonso Ibarra Martínez**, y al **Profesor Juan Berino Mercado**.

A todos ellos muchas gracias.

PROLOGO

El presente trabajo de tesis fue elaborado por el Ing. **Julio César González Guevara** y el Lic. **José Antonio Cuéllar Sepúlveda**, como requisito para obtener el grado de maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas es una manifestación mas de la perenne corriente del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

La fuerza laboral es la parte mas importante de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El trabajador es y continuará siendo el activo mas valioso de una empresa.

Por ello la ciencia de la administración de personal a través de los departamentos de recursos humanos ha venido a dar mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento de personal dentro de la empresa.

Tomando en cuenta los diferentes aspectos de la capacitación que son:

Una capacitación "*para hacer*". Es la mas común la que generalmente se practica y que descansa casi siempre en el adiestramiento.

Una capacitación "*para llegar a ser*". Esta se proyecta hacia el desarrollo del hombre, es decir hacia el perfeccionamiento de su personalidad. Esta capacitación es esencial para la vida de la empresa. Descansa en motivos principalmente éticos.

La capacitación "*para hacer y llegar a ser, simultáneamente*". Se refiere al obrar humano en la convivencia de la empresa. Tiene un doble objeto: el hacer trabajo en conjunto, es decir el trabajo organizado; y por otra parte, el desarrollo del hombre como miembro de grupo, de la comunidad de la empresa y de la sociedad en general.

Esta capacitación tiene sus exigencias propias, muy poco exploradas todavía, o casi desconocidas. Entre las principales está: el sentido de la participación objetiva en una obra en común y que es, subjetivamente, la convicción de la solidaridad humana, la cual se logra mediante una sistemática cooperación dentro del orden que implica una coordinación auténtica, y buscando, como resultado final, la integración del hombre como persona en el ambiente social de la empresa y del país donde ésta opera.

El presente trabajo contiene un estudio de la capacitación que reciben los mandos gerenciales, y se presentan los métodos de capacitación mas aplicados para desarrollar en el ejecutivo un desempeño eficiente.

Ing. Julio César González Guevara

Lic. José Antonio Cuéllar Sepúlveda

ÍNDICE

Capítulo 1	Síntesis	8
Capítulo 2	Introducción	15
	2.1 Planteamiento del problema a resolver	16
	2.2 Objetivo de la tesis	16
	2.3 Justificación del trabajo de tesis.....	17
	2.4 Metodología	17
	2.5 Límites del estudio.....	18
	2.6 Revisión bibliográfica.....	18
Capítulo 3	Marco legal de la capacitación	20
	3.1 Antecedentes de la capacitación	22
Capítulo 4	Definición de conceptos	25
	4.1 Adiestramiento	25
	4.2 Capacitación.....	25
	4.3 Desarrollo	25
	4.4 Obsolescencia e ignorancia	26
Capítulo 5	Propósitos de la capacitación	27
	5.1 Objetivos de la función de la capacitación	31
Capítulo 6	Proceso administrativo de la capacitación	34
	6.1 Planeación	34
	6.1.1 Determinación de necesidades de capacitación.....	34
	6.1.2 Definición de objetivos	35
	6.1.3 Elaboración de planes y programas	36
	6.1.4 Presupuestos	36
	6.2 Organización	37
	6.2.1 Estructuras	37
	6.2.2 Procedimientos	38
	6.2.3 Integración de personas	38
	6.2.4 Integración de recursos materiales	39
	6.3 Ejecución	39
	6.3.1 Contratación de servicios	39

6.3.2	Desarrollo de programas	40
6.3.3	Coordinación de eventos	40
6.3.4	Control administrativo y presupuestal	40
6.4	Evaluación	41
6.4.1	Macroevaluación	41
6.4.2	Microevaluación	42
6.4.3	Seguimiento	42
6.4.4	Ajuste al sistema	43
Capítulo 7	Cultura de la capacitación	44
7.1	La educación en las empresas	45
7.2	Capacitación sistemática	46
7.3	Capacitación y aprendizaje	50
7.3.1	Decálogo de la capacitación	52
Capítulo 8	Desarrollo gerencial	55
8.1	Proceso del desarrollo gerencial	56
8.2	Tipos de capacitación gerencial en el puesto	59
8.3	Métodos de desarrollo fuera del puesto	62
8.4	Técnicas especiales de desarrollo gerencial	69
Capítulo 9	Planeación y desarrollo de carrera	73
9.1	Factores que afectan la planeación de la carrera	74
9.2	Planeación de carrera	76
9.3	Métodos para la planeación y desarrollo de la carrera organizacional	80
9.4	Tipos de ruta de carrera	82
Capítulo 10	Diseño de la encuesta	84
10.1	Aplicación de la encuesta	86
Capítulo 11	Resultados de la encuesta	87
Capítulo 12	Conclusiones y recomendaciones	98
	Bibliografía	100
	Listado de figuras	101
	Apéndice	102
	Resumen autobiográfico.....	105

CAPÍTULO 1

SÍNTESIS

El Art.123 fracción XIII de la Ley Federal de Trabajo obliga a los patrones a capacitar y adiestrar a sus trabajadores, se reglamentan los sistemas, métodos y procedimientos de dicha capacitación. Esta ley fue publicada en el diario oficial de la federación el 28 de abril de 1978 y entró en vigor el mes de mayo del mismo año, este es un gran acierto de la legislación mexicana en su ámbito laboral, ya que, la capacitación trasciende en los intereses de las empresas y en el beneficio personal del trabajador, así también, el 5 de junio se publicó el reglamento de la unidad coordinadora del empleo, la capacitación y el adiestramiento UCECA, organismo descentralizado de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, que dio lugar a la Dirección General de Capacitación y Productividad, la cual está orientada a la dedicación, el análisis y la productividad laboral.

Para evitar confusiones de tipo semántico se definirán los siguientes conceptos: Adiestramiento, capacitación, desarrollo, obsolescencia e ignorancia.

Los propósitos de la capacitación son:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización .
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño.
- Resolver problemas.
- Habilitar para una promoción.
- Inducción y orientación al nuevo personal en la empresa.

- Actualizar conocimientos y habilidades.
- Preparación integral para la jubilación.

Los objetivos de la función de la capacitación es establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo, así mismo crear un ambiente en que la capacitación y desarrollo personal signifique un estilo de trabajo, además brindar al personal un nuevo concepto de productividad, también formar grupos que sean agentes de cambio y capacitadores, así como que la presidencia motive y refuerce la integración y productividad del personal de la empresa. Es necesario que toda empresa realice periódicamente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación.

Administrar es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo, y la capacitación está encaminada hacia la modificación de conductas en los individuos para el logro de los objetivos de la organización.

En los procesos administrativos de la capacitación, la planeación es la fase que da razón y contenido técnico a la capacitación que consta de cuatro etapas:

1. Determinación de necesidades de capacitación.
2. Definición de objetivos.
3. *Elaboración de planes y programas.*
4. Presupuestos.

La organización es la parte de la administración por la que se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos, está formada por cuatro fases:

1. Estructuras.
2. Procedimientos.
3. Integración de personas.
4. Integración de recursos materiales.

La ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos y la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar lo planeado mediante contratación de servicios, coordinación de eventos y control administrativo presupuestal.

La evaluación es la medición y corrección de las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende la medición y la valoración del proceso instruccional, el seguimiento y resultados. Incluye la macroevaluación, la microevaluación, el seguimiento y los ajustes al sistema.

El líder formal de la empresa debe crear una cultura de capacitación, en realidad hay pocos empresarios que la hacen realidad, ya que temen que el personal emigre a otra organización, una vez capacitados

Aplicaciones a la cultura de la capacitación:

1. Identidad, capacitación y productividad.
2. Desarrollo de actitudes empresariales en la organización.
3. Creatividad en el desarrollo ejecutivo.
4. Programa de renovación del personal.
5. La empresa, la ecología y la capacitación.

Es necesario formar una cultura de identidad empresarial para que existan retos de productividad, calidad y excelencia, por otro lado, la capacitación sistemática busca mayor productividad mediante el trabajo del hombre, beneficios de equipo en lo operativo y rendimiento de las máquinas en los procesos y métodos de trabajo, hoy en día se busca que los empleados tengan más aptitudes para así poder solucionar mejor los problemas y que la capacitación pueda mejorar el compromiso del empleado. En cuanto a la detección de necesidades, es la fase del proceso en el cual se elabora un programa efectivo de capacitación para su solidez y justificación así como la fijación de objetivos. Determinar los contenidos de capacitación es parte de la planeación y objetivos, algunos temas que no pueden ignorarse en todo

programa de capacitación son: administración general, administración de personal, contabilidad, finanzas, mercadotecnia, toma de decisiones, sociología de la empresa, motivación, comunicación, etc.

Sobre la evaluación deberá comparar los desempeños antes y después de la capacitación de personal y la eficacia del programa. La capacitación y el aprendizaje es un proceso de aprendizaje por lo tanto al capacitar al personal será útil saber como aprende la gente, realizando algunas actividades como: hacer material significativo, utilizar variedad de ejemplos, tratar los términos y conceptos familiares al aspirante, apoyos visuales, prácticas de capacitación adecuada, motivar a los asistentes.

Sobre el desarrollo gerencial, en los últimos años, la demanda de personal ejecutivo eficaz ha originado la formación de líderes, el desarrollo gerencial es importante porque facilita la continuidad organizacional al preparar a los gerentes que asuman sin problemas posiciones de un nivel mas alto, favorece también a las personas que se encuentran en capacitación gerencial al desarrollar en ellos los valores y actitudes adecuadas para trabajos en la empresa. El proceso del desarrollo gerencial tiene como objetivo balancear las necesidades de la compañía con las necesidades de desarrollo de sus gerentes

Los pasos a seguir en un programa de desarrollo gerencial son los siguientes:

- Proyección organizacional.
- Inventario de capacidades gerenciales.
- Diagrama de remplazo.

La sensibilización es propiciar que exista un cambio de conducta hacia otros, el propósito es ayudar a las personas a que logren un mejor conocimiento de cómo se relacionan los seres humanos entre sí, esto para lograr eliminar barreras que impiden las buenas relaciones interpersonales.

Los tipos de capacitación gerencial en el puesto son:

- Rotación de puestos, es el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles y fuertes.
- Asesoría y remplazo, en el cual el empleado es capacitado directamente por la persona a la cual va a remplazar.
- Paneles de gerentes, su objetivo es analizar los problemas de la compañía y formular recomendaciones para los directores en relación con asuntos de alto nivel.
- Aprendizaje acción proporciona a los gerentes en capacitación el tiempo libre para trabajar en horarios completos en proyectos, en el análisis y soluciones de problemas de departamentos que no le son propios.

Tipos de capacitación gerencial fuera del puesto

- Método de estudio de casos.
- Juegos gerenciales.
- Consejería – asesoría.
- La gráfica gerencial.
- Seminarios externos.
- Seminario – discusión – participación.
- Simulación – juego de negocios – juegos de representación.
- Conferencia clase formal.
- Conferencia con participación.
- Habilidades generales.
- Interpretación de papeles.
- Centros internos de desarrollo.

Las técnicas especiales de desarrollo gerencial, están dirigidas a desarrollar habilidades de liderazgo, intensificar la sensibilidad del gerente hacia los demás y a reducir conflictos interdepartamentales.

Planeación y desarrollo de carrera, es un proceso continuo en el cual un individuo fija sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlos, la carrera organizacional y individual no están separadas, ni son distintas

Una ruta de carrera es una línea de movimiento flexible por el cuál un empleado puede moverse durante su desempeño en la empresa, el desarrollo de carrera benefician tanto al individuo como a la organización.

Algunos factores que afectan la planeación de carrera pueden ser; las diferentes etapas por las que atraviesa todo individuo a lo largo de su vida. Existen anclas de carrera como lo es la competencia gerencial, funcional, seguridad, creatividad, autonomía e independencia, que son determinadas mediante las diferentes aspiraciones, antecedentes y experiencias así como la personalidad que determinan los resultados de las interacciones ambientales.

El ambiente esta evolucionando constantemente , por lo que la planeación debe estar dirigida en retener el puesto actual.

Hay diversos pasos para mejorar la eficiencia en las relaciones públicas a través de una nueva ruta de carrera, como lo es la búsqueda de nuevas y mejores formas de mejorar como individuos, esto es, adaptarse a los cambios, superación personal constante, evitar un estado de negación, prepararse para su supervivencia actual, aceptar un siguiente puesto y motivarse para sus metas y compromisos, la planeación individual implica entonces establecer metas realistas y alcanzables, por lo que debe tener una planeación organizacional que le permita crecer en la misma institución a través de los programas de desarrollo eficiente de recursos humanos, satisfacción de necesidades personales, mejoramiento en el desempeño mediante experiencias y capacitación, mayor lealtad y motivación, todo esto contribuye a que la persona permanezca en la organización.

Los resultados de la encuesta arrojan el hecho de que en la capacitación a nivel gerencial más del 50% de los Gerentes recibe de 3 a 4 cursos anuales, pero no están satisfechas sus expectativas en cuanto a capacitación.

Por lo tanto, se necesita implementar una capacitación continua que satisfaga las necesidades personales y organizacionales en los mandos gerenciales para que estén actualizados y preparados para los nuevos cambios científicos y tecnológicos, así mismo, puedan desarrollarse eficientemente en su puesto laboral.

CAPÍTULO 2

INTRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los constantes cambios que existen hoy en día en un mundo de transformación, motivado por la superación por tener un ambiente más competitivo en este fin de milenio en que la capacitación es base fundamental en toda institución para obtener un alto rendimiento de sus miembros no sólo en su ámbito local, sino trascender más allá de sus fronteras.

En México sucede lo mismo, sus instituciones tanto públicas como privadas ha llegado al paradigma que el ejecutivo de hoy tiene que estar cada vez más capacitado no sólo en su tarea cotidiana, sino que además tiene que interactuar en otras áreas pues los avances en los medios de comunicación y tecnología han rebasado hoy en día al profesional.

Con base a todos estos cambios y al no tener otra alternativa el ejecutivo debe seguir desarrollándose para tener la modernidad en el aparato productivo nacional e internacional, para así fincar nuevas generaciones altamente calificadas y las cuales puedan competir con los retos que se pronuncian, tales como el tratado de libre comercio, la apertura a mercados europeos.

Es por ello que la capacitación continua que los grandes líderes de las instituciones establezcan para sus ejecutivos, traerá por consecuencia mayor productividad, crecimiento personal en sus miembros aunado a los grandes cambios de cara al milenio, renovarán en las empresas y/o instituciones sistemas productivos y administrativos más adecuados.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A RESOLVER

A partir del Tratado de Libre Comercio, nuestras empresas mexicanas, han notado que la demanda de personal altamente calificado es de suma importancia para poder ser competitivas dentro de un mundo globalizado que avanza a pasos vertiginosos y por lo tanto sufre cambios constantes, es por eso que cuando una empresa no esta proveyendo capacitación a sus ejecutivos y demás personal corre el riesgo de quedar en desventaja en el mercado competitivo, por lo que se requiere una continua y eficaz capacitación en todos los niveles de la empresa.

2.2 OBJETIVO DE LA TESIS

La elaboración de este trabajo tiene como objetivo revisar los distintos métodos y técnicas de capacitación mas frecuentemente usadas a nivel gerencial, que han sido tomados para desarrollar un alto nivel de competitividad, así como, conocer el nivel de capacitación de los mandos gerenciales dentro de algunas empresas de la localidad y realizar un planteamiento que les proporcione a los ejecutivos de las empresas herramientas para un desempeño eficaz de su actividad para enfrentar adecuadamente los retos que se presentan en el tiempo actual.

2.3 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE TESIS

Con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio, ha sido necesario que las empresas estén a la vanguardia en los cambios científicos y tecnológicos para ser competitivas con las compañías internacionales, esto ha originado que la capacitación sea parte esencial para el logro de los objetivos empresariales.

Por lo anterior, el trabajo de tesis pretende ser una propuesta de capacitación eficiente para que las empresas mejoren su desempeño, y por lo tanto estén al nivel de las mejores empresas internacionales.

2.4 METODOLOGÍA

Realizar un diagnóstico de la situación actual en que se encuentran las empresas en relación a la capacitación en los mandos gerenciales.

El diagnóstico se realiza a través de la aplicación de una encuesta que arroje resultados en cuanto al nivel y tipo de capacitación en los mandos gerenciales.

Posteriormente se concentran los resultados de la encuesta aplicada para determinar el diagnóstico en cuanto a capacitación.

En base al diagnóstico se hace una propuesta de capacitación de mandos gerenciales para su mejor nivel de desempeño.

2.5 LÍMITES DE ESTUDIO

En el presente trabajo se pretende ver la metodología mas frecuentemente usada en la capacitación a nivel gerencial, no solamente dentro de lo que la ley federal del trabajo establece, sino hacer notar la importancia que tiene la *capacitación de los ejecutivos*, para obtener un alto grado de calidad en el desempeño de su función dentro de las empresas en las cuales desarrollan su trabajo y corroborar que al estar preparados eficientemente se obtienen mejores dividendos en las empresas, dando como resultado un crecimiento tanto a nivel organizacional, como personal.

2.6 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

No se encuentra ningún otro trabajo de tesis con el tema de "Capacitación Continua en Mandos Gerenciales" en la Subdirección de Post-Grado de esta Facultad que pudiera servir como base para el presente trabajo.

Para realizar el presente trabajo se obtuvo información de los siguientes libros relacionados con la capacitación:

- 1.- "Administración de personal", de Gary Dessler. Este libro fue base para el desarrollo del tema de desarrollo gerencial y métodos de Capacitación.
- 2.- "Administración de la capacitación", de Mauro Rodríguez Estrada, Patricia Ramírez Buendía. Este libro sirvió para recabar información sobre el proceso administrativo de la capacitación y el decálogo de la capacitación.
- 3.- "Administración de recursos humanos", Roberto M. Noé y R. Wayne Mondy. Este libro sirvió para recabar los métodos de Capacitación y plan de vida carrera.

4.- "Capacitación y desarrollo de personal" , Alfonso Siliceo de este libro fue base para recabar información acerca de marco legal, antecedentes de la capacitación, propósitos de la capacitación, cultura de la capacitación.

CAPÍTULO 3

MARCO LEGAL EN MATERIA DE CAPACITACIÓN

En nuestro país la teoría integral del derecho del trabajo y de la previsión social está fundada en el Artículo 123 de nuestra constitución, cuyo contenido identifica el derecho del trabajo con el derecho social.

El artículo 123 en sus enunciados generales otorga a los trabajadores los derechos a los cuales son acreedores por su trabajo, tales como las horas de trabajo, días de descanso, salarios, etc. así como las contraprestaciones que los patronos tienen obligación de dar. Regula también las relaciones entre los obreros, empleados y patronos y además los derechos de huelga, despidos, etc.

Para nuestro interés constituye una importante novedad. Es importante destacar la Reforma Constitucional del Artículo 123 en la fracción XIII, en la consigna como obligación de las empresas capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Artículo 123 Constitucional

Fracción XIII. "Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo".

La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”.

La obligación de capacitar y adiestrar fue reglamentada oficialmente por el *diario oficial de la federación*, con fecha del 28 de abril de 1978, entrando en vigor el mes de mayo del mismo año.

Ley Federal del Trabajo

Artículo 3º

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

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina, política o condición social.

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento del trabajador”.

Es importante que nuestra Ley Federal del Trabajo conciba a la capacitación, en tanto fenómeno educativo, como de interés social.

Este es un gran acierto de nuestra legislación laboral, pues la enseñanza y capacitación del mexicano debe trascender a los intereses de las empresas y beneficiar tanto a la persona como a la sociedad en general, sin detrimento desde luego, del beneficio directo que dicha capacitación tiene para la empresa que la imparte.

3.1 Antecedentes

La idea de hacer una reglamentación de la capacitación y adiestramiento fue expresada por el Presidente José López Portillo en su primer informe de gobierno en 1977.

Posteriormente envió una iniciativa de ley en la cual se elevó a rango de garantía social la capacitación. El 9 de enero de 1978, publicó el diario oficial el decreto que *adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado "A"* del artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril se publican en el diario oficial las reformas a las disposiciones de la ley federal del trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril se publican en el diario oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento de los trabajadores y entró en vigor en mayor del mismo año.

El 8 de mayo se publican las leyes para la designación de representantes de las organizaciones nacionales de trabajadores y de patronos ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

El 5 de junio se publica el reglamento de la unidad coordinadora del empleo, la capacitación y el adiestramiento UCECA, organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social responsable de la Coordinación de los esfuerzos para la impartición de la capacitación.

En agosto se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación y la Secretaría del Trabajo, en el que se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias.

El 31 de agosto, la Secretaría del Trabajo otorga al IMSS el registro como primera entidad capacitadora.

Análisis y Comentarios

A continuación se hace un análisis general que permite tener una idea acerca de la legislación que rige en materia de capacitación y adiestramiento a los trabajadores. Los aspectos más relevantes son:

- a) Por ley todos los trabajadores tienen el derecho de exigir adiestramiento y capacitación.
- b) La existencia de convenio ente jefes y trabajadores, para determinar si la capacitación ha de impartirse dentro de la empresa o fuera de ella; aconsejándose que el obrero lo haga dentro de la empresa.
- c) La capacitación o adiestramiento deberá ser impartida durante las horas de la jornada de trabajo; existiendo la posibilidad de que de común acuerdo, podrá impartirse de otra manera. Si el trabajador desea capacitarse en alguna actividad distinta a la naturaleza de la empresa, la capacitación ha de realizarse fuera de la empresa.
- d) El objeto de la capacitación y adiestramiento será: la actualización, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad y aplicación a nueva tecnología, previendo riesgos de trabajo, incrementando la productividad y mejorando las aptitudes del trabajador.

- e) Es de mucha importancia que los trabajadores a quienes se imparte la capacitación y el adiestramiento, asistan con puntualidad, presten atención a las indicaciones y presenten sus exámenes respectivos de evaluación.
- f) El éxito o fracaso que pueden tener los programas implantados dependerán del funcionamiento de las comisiones mixtas que se formen integrados por igual número representantes de trabajadores como de patrones.
- g) En los contratos colectivos de trabajo tendrán que incluirse, la obligación patronal de capacitación y adiestramiento para los trabajadores, también la capacitación para quienes pretenden ingresar a la empresa.
- h) Se deberán presentar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, todos los programas y planes de capacitación y adiestramiento.
- i) La UCECA dejó de funcionar y en su lugar se estableció la Dirección General de Capacitación y Productividad, la cual se forma por un conjunto de acciones orientadas a la dedicación, el análisis y la productividad laboral, con la participación responsable de los sectores de la producción.

CAPÍTULO 4

PARA EVITAR CONFUSIONES DE TIPO SEMÁNTICO SE DEFINIRÁN LOS SIGUIENTES CONCEPTOS

4.1 Adiestramiento

Se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo preponderante físico, desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría ya los obreros en la utilización y manejo de máquina y equipos.

4.2 Capacitación

Tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

4.3 Desarrollo

Tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de la empresa.

4.4 Obsolescencia e ignorancia

En primer lugar hay que señalar la ignorancia como la falta total o parcial de conocimiento sobre cualquier aspecto o tema, que mantiene al hombre en una ceguera triste e inhumana, que lo aleja de toda ubicación en el ámbito social y en el campo del conocimiento en que se desarrolla dicha persona, los resultados de la ignorancia son aceptados unánimemente como funestos, como la frustración, enfermedad, alienación y, lo que es más trágico, una paulatina y creciente deformación de la naturaleza humana, ser ignorante es estar ciego es en cierto grado, equivalente a no ser integralmente hombre. El momento actual, en los cuales los cambios son constantes y adelantos en el aspecto tecnológico, se necesita más todavía de la función educativa. Por un lado mantener al día a la persona y por otro, señalar una escala de valores que le permita tener una sana concepción del mundo, de su trabajo y de sí mismo.

El segundo gran enemigo es la obsolescencia, es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible, un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia productivos resultados, el no estar actualizado es tan dañino como el de permanecer en absoluta ignorancia en estos momentos de cambios substanciales en el cual el hombre duplica los avances que realiza un profesional al tiempo de graduarse al cabo de dos años ya no está totalmente al día, todo esto implica un constante y sistemático apego al estudio formal, en principio y también a la lectura y estudio informal y en general a cualquier forma educativa, la capacitación en el medio o instrumento que enseña y desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia y competitividad a cualquier persona es necesario señalar también que la incompetencia del personal no podrá eliminarse en términos absolutos pero si reducirse significativamente, es por ello que el avance del ser humano en sus diferentes manifestaciones exige una actualización cotidiana de conocimientos.

CAPITULO 5

PROPÓSITOS DE LA CAPACITACIÓN

Los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación son:

- **Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.**

El éxito en la realización de estas tareas dependerá del grado de sensibilidad y concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos, *no existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón que los procesos educativos.*

- **Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.**

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje, los verdaderos *cambios de actitud en sentido evolutivo* logrados invariablemente mediante procesos educativos son requisitos indispensables y es la plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

- **Elevar la calidad del desempeño.**

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficiencia encuentran su solución en la capacitación y en algunos casos, los problemas que existen en el desempeño deficiente requerirán de capacitación se dirija a los niveles superiores a quienes se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible en personal de reciente ingreso a la empresa y/o al puesto, como individuos con un período razonable.

- **Resolver problemas.**

La alta dirección enfrenta cada día la necesidad de lograr metas trascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas, si bien los problemas organizacionales son dirigidos de muy diferente manera, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas sumada a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal, conducidos por el consultor externo representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas, y mejorando su efectividad.

- **Habilitar para una promoción.**

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de

capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad de habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hasta otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad, es de vital importancia contar con una filosofía en el desarrollo del personal, pues de lo contrario el proceso de capacitación como parte integrante de su política hará que se pierda personal valioso con el consiguiente daño a la comunidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización.

- **Inducción y orientación al nuevo personal en la empresa.**

La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como:

- a) Historia de la empresa
- b) Su misión, valores y filosofía
- c) Sus instalaciones
- d) Ubicación geográfica
- e) Los miembros del grupo ejecutivo
- f) Las expectativas de la empresa respecto del personal
- g) Las políticas generales y específicas de relaciones industriales
- h) Los procesos productivos y los productos mismos
- i) Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa
- j) Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento

En este programa son responsables los ejecutivos del área del nuevo empleado y relaciones industriales en el cual deberá incluir aspectos como política, procedimientos, estructura de la organización, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador, este programa de inducción y orientación al personal es sin duda, una inversión que produce muy altos dividendos.

- **Actualizar conocimientos y habilidades**

El reto *directivo* consiste en estar a la vanguardia en las nuevas tecnologías y métodos para que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva, los cambios tecnológicos que se realizan en las empresas producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores, *es importante* se consideren las implicaciones que se tendrán en materia de conocimientos y habilidades, *visualizar oportunamente y actuar en consecuencia redundará en un ánimo favorecedor y se logrará una implementación y mantenimiento del mismo.*

- **Preparación integral para la jubilación**

La jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada.

Esta es una fase de vida diferente que puede ser altamente productiva, por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se le apoye, oriente y eduque en la selección y realización de nuevas actividades.

5.1 Objetivos de la función de capacitación

La capacitación es una condición para la productividad y el auténtico líder tiene dentro de su perfil ser un educador comprometido con la preparación y el crecimiento de sus colaboradores. Para enfrentar la modernización, la apertura comercial, el desendeudamiento y el incremento en los índices de productividad requiere que la función de capacitación tome en cuenta seria y profesionalmente los siguientes objetivos:

- A) Establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo plan rector de desarrollo humano y profesional en la empresa y un incremento en su productividad organizacional.

- B) La creación de un ambiente en el que la capacitación y desarrollo humano del personal signifiquen un reto, un interés y compromiso de crecimiento individual y grupal y convertir a la capacitación más bien en una filosofía estilo de trabajo con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril y burocrática.

- C) Brindar a todo el personal un nuevo concepto de la productividad, así como del trabajo en equipo y de los valores laborables, a través de todas las actividades y desarrollo y capacitación. Buscar el compromiso de toda la empresa frente a las tareas educativas de cualquier nivel, creando sistemas propios que respondan táctica y estratégicamente a las necesidades que conviertan el trabajo en tareas significativas y trascendentes.

- D) La formación de grupos que se conviertan en agentes de cambio y capacitadores que mantengan y enriquezcan las tareas de capacitación y desarrollo. Asimismo, un programa de integración humana en el cual el equipo de trabajo fomente la creatividad y el diagnóstico de problemas para una mejor toma de decisiones y busque formas de trabajo más productivas a través de la cual la calidad sea un valor que se manifieste en todas las conductas y actividades laborales.
- E) Que a través de la presidencia directiva en los diversos eventos educativos patentice y enriquezca el liderazgo de la dirección genera para motivar y reforzar las conductas de integración y *productividad* en todo el personal frente a la empresa. Es por ello, que un programa estratégico que contemple actividades inmediatas y de mediano y largo plazo que de manera sistemática y acumulativa, formen, enriquezcan y mantenga una cultura organizacional basada en la productividad, involucrar a directivos, jefes y personal en generar en las tareas productivas de capacitación, como instructores y promotores es sin duda alguna, los principios y objetivos planteados puede entenderse como *confrontación* respecto de los que han dejado de hacer o como un punto de partida para ir resolviendo problemas socioeconómicos y laborales añejos, cuya atención y solución no pueden esperar más si se desea auténticamente participar en el proceso nacional de modernización.

Toda empresa debe realizar periódicamente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación siguiendo un modelo científico, los programas educativos deben entenderse como una inversión más que un gasto o costo. Muchas veces los empresarios deben reflexionar si la capacitación es un gasto o parece cara. Esto hace pensar seriamente si el costo de la capacitación es alto, es indiscutible que más elevado el que tendría la falta de ella, la nueva filosofía del empresario es entenderla como una inversión estratégica y rentable a corto, mediano y largo plazo.

Una faceta relevante de la estrategia institucional de capacitación es concebir y aceptar que todos estamos involucrados en ella, desde el director general que debe ser un verdadero líder de la capacitación y su primer promotor, hay empresas maduras y líderes maduros que ellos mismos se convierten en instructores, las organizaciones dependiendo de su giro y tamaño deben entender el contenido de la capacitación con un carácter mixto, es decir, combinando esfuerzos internos. Una técnica que responda a las necesidades del puesto y se enfoque a mejorar el puesto del titular, administrativa que proporcione a la persona una concepción de lo que es el negocio del funcionamiento y la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro productivo de resultados que sepa el lugar en el que está ubicado dentro de la empresa y que pueda tener su papel en ese universo y humana que le permita conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación, integración, motivación y manejo de conflictos, todo ello dentro de una línea de crecimiento personal, familiar y profesional.

CAPITULO 6

PROCESO ADMINISTRATIVO DE LA CAPACITACIÓN

Administrar es comprender acciones que haga posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo, y en tanto que la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas en los individuos para el logro de los objetivos de la organización.

Las funciones de administración que comprende el proceso administrativo de la capacitación son cuatro:

6.1 Planeación

Planear es decidir con anticipación qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe de hacerlo, implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro.

En el proceso de capacitación, la planeación es la fase que da la razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar "que se va a hacer" valiéndose de cuatro etapas:

6.1.1 Determinación de necesidades de capacitación

Es un procedimiento que parte del análisis de los insumos con que cuenta la empresa y en particular de la característica de los recursos humanos, para conocer con mayor exactitud las deficiencias del personal en cuanto al desempeño de las tareas inherentes a sus puestos de trabajo señalando la distancia entre lo que "se hace" y lo que "debe hacerse".

La DNC debe conducir a establecer:

- En qué se requiere capacitar para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- Quiénes de los trabajadores que desempeñan un mismo puesto del trabajo requieren que.
- En qué cantidad, con qué nivel de profundidad se requiere el aprendizaje.
- Cuándo y con qué prioridad se necesita.

6.1.2 Definición de objetivos

Los objetivos son los fines o metas a los que se dirige toda actividad, conforman la base estructural de la planeación y dan sentido y orientación a todo el proceso pues señalan el fin hacia el cual hay que dirigirse.

Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase de DNC.

La especificación de objetivos conduce al diseño del plan de capacitación, de ahí que habrá que diferenciar entre los objetivos generales del plan, los objetivos particulares de cada uno de los programas que integran el plan y los objetivos instruccionales.

6.1.3 Elaboración de planes y programas

Los programas son conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado.

La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos de acuerdo a las necesidades, así detectadas orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar, estos se ordenan y traducen a cursos.

Los cursos se agrupan para formar programas y estos pueden diseñarse por puestos, áreas de trabajo o niveles organizacionales.

La elaboración de programas de capacitación implica la integración de los objetivos previamente diseñados, el ordenamiento de contenidos en unidades, la selección y el diseño de los medios adecuados por la conducción y evaluación del proceso instruccional.

6.1.4 Presupuestos

Un presupuesto es un enunciado de los resultados esperados expresados en términos numéricos, ya sea de carácter financiero, en término de horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro, que permita su expresión numérica.

6.2.- Organización

La organización es la parte de la administración por la que se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y el alcance de los objetivos o la fase de la organización del proceso de capacitación es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de conducta determinados en los objetivos y encaminados a reducir, eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas en la etapa de planeación.

Por medio de la organización se *determinan las funciones*, se delimitan las responsabilidades, se definen las líneas de comunicación y se establecen los sistemas y procedimientos que canalizarán adecuadamente los insumos que absorba dicho sistema de capacitación.

La organización abarca la integración de los recursos materiales, financieros y humanos, quienes deben trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos.

La fase de la organización responde al cómo se va a hacer y al con qué se va a llevar a cabo y se divide en cuatro elementos:

6.2.1 Estructuras

El departamento de capacitación es al igual que otro departamento de la organización, un área de responsabilidad especializada, de ahí que sus acciones deben partir de la determinación de su misión dentro de la empresa, de su ubicación dentro de ésta, de su nivel de dependencia, sus funciones y objetivos particulares.

La estructura implica dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, áreas de responsabilidad, claros y tramos de control delimitados.

6.2.2 Procedimientos

La organización implica un sistema administrativo, pues la función administrativa de organizar consiste primordialmente en proyectar y mantener las funciones y en sistemas y procedimientos.

El departamento de capacitación tiene que funcionar con base en los sistemas y procedimientos propios al tipo de la cual forma parte.

Los procedimientos y sistemas bien diseñados, pueden agilizar el trabajo o pueden entorpecerlo si están muy centralizados y si no están bien delimitados.

La capacitación es acción, es comunicación y es interacción y si bien un sistema de entrenamiento debe tener sistemas y procedimientos definidos, hay que cuidar también de que esto no ahogue la eficiencia, la prontitud y el sentido de oportunidad que deben caracterizar un buen sistema de capacitación.

6.2.3 Integración de personas

Administrar sistemas de entrenamiento requiere de personas técnicamente preparados pues la capacitación no es sinónimo de cursos, ni de actividades de organización de cuentas, es ante todo, una función de diagnóstico, de diseño, de estrategias y de capacidad para generar el cambio conductual y el cambio organizacional.

Dependiendo de la magnitud y complejidad tecnológico y territorial de la empresa, así será la necesidad de incorporar a las personas adecuadas a los puestos requeridos y diseñados para sacar adelante los planes y programas definidos en la fase de planeación.

La asignación de personas a puestos requiere definir todas las posiciones administrativas, realizar una descripción de puestos e identificar sus requerimientos.

6. 2. 4 Integración de recursos materiales

La capacitación no requiere de grandes inversiones pero si necesita que se le de los recursos materiales necesarios para su ejecución.

Es frecuente que muchos programas bien planeados, bien diseñados y bien conducidos, reduzcan enormemente su efectividad por las condiciones en que se realizan.

La fase de la organización que dota de los recursos materiales a un buen sistema de capacitación no debe descuidarse.

6.3 Ejecución

La ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos de personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, así como la puesta en marcha de los instrumentos y formas de comunicación para supervisar que lo que se está haciendo, se haga según lo planeado la ejecución se integra en cuatro fases:

6.3.1 Contratación de servicios

Aunque la capacitación se lleva a cabo en gran medida con recursos propios, también requiere de la contratación de servicios externos de instrucción, tanto de instituciones capacitadores, como de instructores externos y agentes auxiliares o programas generales.

También se necesita recurrir a la contratación de locales, hoteles, material fílmico, servicios de imprenta y un general de apoyos instruccionales que demandan del capacitador ser un conocedor del mercado.

6.3.2 Desarrollo de programas

Aunque los programas hayan sido bien definidos y los instructores bien seleccionados y entrenados, es en ese momento en que se deben transcribir guías y materiales didácticos, dibujar apoyos visuales, reproducir, compaginar y preparar, porque las didácticas instruccionales y donde el capacitador tiene que trabajar con los instructores se induzcan en las necesidades particulares de cada evento de manera que puedan hacer las adecuaciones a los manuales instruccionales y redefinir la metodología del proceso instruccional.

6.3.3 Coordinación de eventos

Abarca desde los preparativos previos como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios antes, durante y después de cada curso, el ordenamiento de refrigerios, la reproducción y distribución de materiales, la preparación de diplomas y en general todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.

6.3.4 Control administrativo y presupuestal

Aunque el control se da en todo proceso de la capacitación, se manifiesta principalmente en la fase de la ejecución, ya que donde se pone en acción todo lo dinámico del proceso.

El control requiere del diseño de formatos y registros del personal sujeto a capacitación, listas de verificación, listas de asistencia, instrumentos de evaluación del impacto o reacción, así como de formatos para registro de movimientos presupuestales, erogaciones de caja chica, control de materiales y equipo didáctico, etc.

6.4 Evaluación

La evaluación es la medición y corrección de todas las intervenciones para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende en su amplia expresión, la medición y valoración del sistema, del proceso instruccional, el seguimiento y la ponderación de resultados.

Esta cuarta fase del proceso administrativo de la capacitación comprende:

6.4.1 Macroevaluación

El sistema de capacitación como ente concreto no existe, se manifiesta mediante la integración e interacción de estructuras, procesos, tecnológico y recursos técnicos y humanos dispuestos para el fin.

La evaluación de sistema se refiere a la evaluación total de la función tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistémico, como del proceso legal, administrativo e instruccional de ahí que se le conozca como macroevaluación o evaluación del sistema de capacitación.

6.4.2 Microevaluación

La evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje debe ser considerada como indicador del avance de la instrucción en tanto que permite constatar tanto al instructor como a los participantes hasta qué grado y de qué manera se están alcanzando los cambios de conductor esperado, no brinda elementos suficientes para evaluar el proceso instruccional en su totalidad.

La evaluación completa del proceso instruccional debe partir de los objetivos de instrucción técnicamente diseñados; comprende la evaluación de reacción, la evaluación del aprendizaje y la evaluación del instructor.

6.4.3 Seguimiento

Se hace con fines de corrección y ajuste de los programas impartidos valiéndose de los instrumentos necesarios que muestran avances en el *mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención a las necesidades detectadas.*

El seguimiento se hace e los programas principales, con el propósito de *conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta operados después de los cursos impartidos, tomar medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar e incentivar los cambios de conducta logrados.*

Para medir el costo benéfico de los esfuerzos y recursos dedicados a la capacitación es necesario definir con precisión en la fase de la planeación, la magnitud de los problemas detectados y cómo afectan al trabajo.

Esto requiere del establecimiento de estándares e indicadores de productividad y de la disposición de datos estadísticos que arroje el proceso

productivo o de parámetros confiables. Para hacer comparaciones posteriores y diferenciar así que beneficios son producto de la capacitación y cuales son resultado de acciones organizacionales distintas.

6.4.4 Ajustes al sistema

Se refiere a las adaptaciones, ajustes y correcciones que debe tener permanentemente todo el sistema de capacitación para que siempre se adapte a la dinámica del sistema organizacional.

Los ajustes que se realicen deben ser producto de la revisión periódica que se haga del funcionamiento del sistema aplicado.

CAPITULO 7

CULTURA DE CAPACITACIÓN

El aspecto formal estructural y legal respecto a la capacitación es necesario, es bueno pero no es la base de la función educativa eficaz, lo que hace que en una organización exista la capacitación, es que el líder empresario o directivo ejerza el liderazgo junto con las personas que tienen autoridad y toman decisiones; todos ellos deben de ser el modelo para crear una cultura de capacitación que se adecue al mandato legal y constitucional no por decreto se va a dar ni por su carácter de obligación que ordena la ley sino se va impartir en tanto que haya quien interprete adecuadamente este mandato se comprometa con él y lo haga realidad, me refiero al líder formal de la empresa.

El problema es que hay muy pocos empresarios que son líderes en ese sentido, pues piensan que al capacitar a su personal estos emigrarán y serán aprovechados por otras empresas, para ello debemos entender que educar no solo es leer y escribir o manejar una máquina, educar es obtener y desarrollar en la persona todo el potencial interno que posee para crecer como auténtico hombre, miembro de una familia, de un equipo de trabajo, directivo, ciudadano en fin, en todos los papeles que tenemos que desarrollar los seres humanos. Por otro lado, la misma Ley Federal del Trabajo y toda la filosofía educativa que hay detrás de ella, señala a ésta como una función de interés social, es decir, que trasciende al interés egoísta o limitado de una empresa.

Para que se entienda como tal la filosofía del trabajo debe basarse en necesidades reales, no inventadas o artificiales, para ello se requerirá un diagnóstico, tener avanzada tecnología en nuestro país "México", todavía tenemos grandes retos a este respecto, debemos avanzar para mejorar

continuamente la calidad de la capacitación, sin excepción deben estar involucrados en la capacitación no solo el departamento responsable o la dirección de relaciones industriales o de recursos humanos, además debe ser continua no debe ser por períodos esporádicos, no debe estar de moda como desafortunadamente muchas veces ha estado una cultura bien arraigada en la organización, en su capacitación es fundamental para dar soporte a todo programa orientado a crear o fortalecer el sentido de compromiso personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración entre empresarios y directivos, la difusión y el apoyo constante y congruente de una cultura corporativa de una capacitación construirá una plataforma invaluable y sólida para unir dos sectores que solo a través de su interdependencia laboral y de propósitos podrán justificar su presencia en la empresa y alcanzar de manera paralela y exitosa sus metas tanto de corto como de largo plazo.

Aplicaciones a la cultura de la capacitación

- 1.- Identidad, capacitación y productividad.
- 2.- Desarrollo de actitudes empresariales en la organización.
- 3.- Creatividad en el desarrollo ejecutivo.
- 4.- Programa de renovación de personal.
- 5.- La empresa, la ecología y la capacitación.

7.1. La educación en las empresas

La capacitación y desarrollo que se aplican en las organizaciones, deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales. La educación es el principio mediante el cual la comunidad humana conserva, y transmite su particularidad física y espiritual, esto lleva progresivamente el

descubrimiento de sí mismo crea el conocimiento del mundo exterior e interior mejores formas de la existencia humana, la educación no es una propiedad individual, sino que pertenece por esencia, a la comunidad, la educación participa en la vida y el crecimiento de la sociedad, así en su destino exterior como en su estructuración interna y en su desarrollo.

Precisamente los retos de productividad, calidad y excelencia que tienen las organizaciones de hoy, según logrados en la medida en que a través de un modelo educativo integral se forma y transmite la cultura de productividad a partir de valores de calidad, excelencia eficacia en el cual se encuentran involucrados directivos, empresarios y funcionarios públicos. Si se piensa motivar al colaborador desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación y cultura y además incrementar el nivel de productividad, se debe pensar en capacitación puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto, de nuestra sociedad.

7.2. Capacitación sistemática

Buscar la mayor productividad mediante el trabajo del hombre es lograr beneficios en el equipo, en la operación y rendimiento de las máquinas en los procesos y métodos de trabajo en la optimización y el aprovechamiento de las materias primas y sobre todo en los recursos que el hombre maneja y controla. Lograr que el personal haga bien las cosas desde el principio es una de las metas fundamentales de las estrategias en toda organización, la capacitación en su concepto más amplio tiene una influencia decisiva en el ambiente, integración y actitud de los individuos y los grupos en el trabajo, la empresa tiene el compromiso socio-laboral de dar un valor agregado a los recursos que maneja esto es al capital, la materia prima, a la tecnología y a los hombres que la integran. La capacitación y el desarrollo de personal son responsabilidad de cada directivo, la función de relaciones industriales tiene como fin promover una cultura de capacitación asesorando y proporcionando la ayuda

especializada que se requiera para la planeación, desarrollo, ejecución y evaluación de los programas educativos, es por ello que cada directivo de cada área es responsable asegurándose que se lleven a cabo dichos programas y se obtengan resultados favorables.

En la actualidad, la capacitación se utiliza cada vez por más empresas para lograr dos objetivos adicionales.

Primero. Se están enseñando aptitudes más extensas a los empleados de la empresa: Estos incluyen actitudes para solucionar problemas, actitudes de comunicación y capacidad para formar grupos.

Segundo. Más empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado.

En teoría cualquier programa de capacitación consiste en cuatro fases que son:

- *Determinar las necesidades de capacitación.*
- *Fijar objetivos de capacitación.*
- *Capacitación.*
- *Evaluación*

Detección de necesidades

Es la fase del proceso, cuya calidad y precisión dependerán de un alto porcentaje, los resultados que se obtengan no solo es un requisito técnico indispensable e indudable para elaborar un programa efectivo de capacitación si no que constituye su único y más sólido fundamento y justificación.

Cuando se trata de problemas de desempeño, el área de relaciones industriales actuará como responsable de esta tarea, debe coordinar la realización de diagnósticos dinámicos que le proporcionen sistemáticamente información para ser analizado y utilizado como base de sus planes de acción como los datos diversos obtenidos de la persona, problemas de calidad y productividad, actitudes positivas y negativas, promociones e inducción del personal.

Áreas de detección

Cuando los requerimientos del trabajo cambian a consecuencia de modificaciones de las circunstancias organizacionales tales como sistemas de trabajo, tecnológico, nuevos productos o servicios, reestructuraciones parciales o totales.

Cuando el titular de un puesto cambia, va a ser o ha sido promovido y se determinan deficiencias entre sus habilidades, conocimientos y actitudes y las que el puesto demanda esto es el apoyo a los planes de carrera.

Métodos de detección

Las necesidades de la capacitación pueden ser determinados por diversos métodos tales como:

Comités de asesoría, centros de evaluación, encuesta de actitudes, entrevista con el personal, entrevista de salida, petición directa expresa, observación conducta-actitud, evaluación del desempeño, reportes y documento de desempeño, cuestionarios, prueba de habilidad.

Fijar objetivos

De los objetivos estratégicos y operativos de la dirección general, se desprenderán los objetivos de cada una de las áreas que integran la empresa, de esta forma estarán vinculados a un fin común, por ello la capacitación estará dirigida a dar apoyo sólido y consistente a los objetivos organizacionales y sus objetivos de contribución que representa cada una de las metas globales y departamentales de la empresa.

Este programa se basa en el diagnóstico y la identificación de indicadores y escenarios de éxito de la organización, desarticular la capacitación de los propósitos de la organización sería "tirar por la borda" los recursos destinados a esta fundamental actividad, es necesario definir los objetivos de los programas de capacitación para establecer la relación costo-benéfica así como los instrumentos de evaluaciones y detección permanente para su aplicación y análisis a lo largo del programa con base en las metas y objetivos que se hayan fijado.

Capacitación

Determinar los contenidos de capacitación es parte de la planeación y objetivos.

Como punto de partida recordemos la triple concepción: adiestramiento, capacitación y desarrollo. En segunda proponemos una escala que, aunque semejante y basada en la triple concepción, tiene otro enfoque y sirve como base para el contenido de los diferentes programas de capacitación.

- Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que propician una completa y efectiva inducción.

- Conocimiento y habilidades elementales para el puesto que se desempeña.
- Conocimiento de complementaciones profesional por el mejor desempeño del puesto.
- *Materiales culturales y conocimientos universales como orientación para mejorar y más maduras actitudes de la persona.*

A continuación se da un listado de contenidos como una mera orientación, de temas que no deben ignorarse en todo programa de capacitación.

- Administración general
- Administración de personal
- Contabilidad
- Finanzas
- Mercadotecnia
- Toma de decisiones
- Sociológica de la empresa
- Motivación
- Comunicación
- Computación y sistema de información

Evaluación

Es aquí donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados y con ello se evalúa la eficacia del programa.

7.3. CAPACITACIÓN Y APRENDIZAJE

La capacitación es en esencia un proceso de aprendizaje por lo tanto, para capacitar es útil saber algo de cómo aprende la gente. A continuación se dan algunas sugerencias:

- Haga el material significativo: Es más fácil para los asistentes comprender y recordar el material que es significativo. Para lograr esto:
- Al inicio de la capacitación proporcione un bosquejo del material que se va a presentar. El conocimiento de la imagen global facilita el aprendizaje.
- Utilice una variedad de ejemplos familiares cuando presente el material.
- Organice el material de tal manera que se presente en forma lógica y en unidades significativas.
- Trate de utilizar términos y conceptos familiares a los aspirantes.
- Utilice tanto apoyo visual como sea posible.
- Prepare la transferencia del aprendizaje: Asegúrese de facilitar la transferencia del aprendizaje desde el sitio de la capacitación hasta el sitio de trabajo de la siguiente manera:
- Aumente la similitud entre la situación de la capacitación y la situación de trabajo.
- Ofrezca prácticas de capacitación adecuada.
- Marque o identifique cada paso del proceso.
- Motive a los asistentes: El aprendizaje es más fácil cuando alguien está motivado a aprender.

7.3.1 Decálogo de la capacitación

- 1.- La capacitación no es sinónimo de educación. La capacitación o entrenamiento en las empresas forma parte de la educación y de la formación integral de las personas. En las organizaciones de trabajo, el entrenamiento de los trabajadores debe vincularse y complementarse con otras actividades que contribuyan a su formación.
- 2.- La capacitación es aprendizaje y el aprendizaje es cambio de conducta; por lo tanto, los cambios que se produzcan en los trabajadores deben ser producto de necesidades previamente diagnosticadas y reforzadas en la línea de trabajo.
- 3.- La capacitación solamente constituye un insumo de la productividad; por lo tanto, los programas de entrenamiento que se dirijan a acrecentarla deben formar parte de programas más amplios de mejoramiento organizacional que enlacen o conecten los cambios de conducta con los cambios de estructura, sistemas, normas, filosofía, procedimientos y tecnología del trabajo.
- 4.- El entrenamiento efectivo modifica a las personas en su forma de pensar, de actuar y de sentir. La capacitación efectiva, por lo tanto, es la que desarrolla habilidades, incrementa conocimientos y modifica actitudes, según el rumbo que marquen los objetivos que se diseñan para cada caso particular.

- 5.- Los contenidos de un curso, su metodología, el tiempo asignado y los materiales deben ser producto del alcance y profundidad que indiquen los objetivos. El capacitador que no conoce los objetivos que debe lograr, no sabe dónde debe llegar; y el capacitador que no sabe dónde quiere llegar.... ya llegó.
- 6.- El entrenamiento efectivo no es sinónimo de efectivo aprendizaje, por lo que cualquier conocimiento que no modifique al individuo se puede considerar como buena enseñanza, pero no como efectiva capacitación. Los cursos no deben probar su efectividad por la cantidad de conocimientos que una persona adquiere, sino por la calidad del cambio, de modificación o de transformación que ese conocimiento provoca en las personas que reciben ese estímulo.
- 7.- La capacitación efectiva debe ser la enseñanza específica para la específica necesidad; por lo tanto, un curso debe ser siempre originado por un problema o una necesidad. Si un curso no se orienta a reducir ese problema o a satisfacer esa necesidad, estrictamente no se justifica su desarrollo.
- 8.- La capacitación enfocada a la productividad debe orientarse a contrarrestar problemas organizacionales, y sus resultados se deben apreciar en la medida en que esos problemas han sido superados y en razón del costo-benéfico logrado en su aplicación.
- 9.- La capacitación, al igual que las medicinas, puede ser peligrosa: un curso de "calidad", pero mal dirigido, puede provocar malestar a la empresa al propiciar cambios de conducta no deseados: por su parte, el sobrecapacitar puede despertar falsas expectativas en los trabajadores.

10.- Por lo tanto, la capacitación al igual que las medicinas para recetarla con éxito:

- Debe conocerse el malestar y detectar sus causas (diagnóstico de necesidades de capacitación).
- Debe elaborarse con el tipo y cantidad de ingredientes necesarios para curar el mal detectado (diseño didáctico, metodología, técnica y materiales de apoyo).
- Debe administrarse y dosificarse bajo tratamiento estricto (conducción y dosificación del aprendizaje).
- Debe verificarse hasta qué punto el mal ha sido superado (evaluación de cambios de conducta y evaluación de resultados).
- Deben tomarse medidas suplementarias para evitar que el malestar vuelva (seguimiento, reentrenamiento y reforzamiento, así como modificación de factores organizacionales que se adecuen a estas nuevas conductas modificadas).
- Debe ser diagnosticada, recetada, administrada y controlada por un médico experto y no por un aficionado (la capacitación, al igual que las medicinas, debe ser diagnosticada, administrada y controlada por un conocedor, que además transmita credibilidad).

CAPÍTULO 8

DESARROLLO GERENCIAL

La demanda de personal ejecutivo eficaz ha originado que en los últimos años el desarrollo de ejecutivos sea una práctica en las grandes empresas, de nuestra sociedad, especialmente en estas empresas, nuestra sociedad, especialmente en estos momentos exige una administración verdaderamente eficaz, mediante la cual se puede lograr los objetivos de una empresa, esto redundará en beneficio propio y en general de la sociedad.

Hoy en día no es posible realizar eficazmente los objetivos empresariales sin la debida preparación y buena orientación del personal, sobre todo los que son responsables de tomar decisiones y cuya labor es clave para toda organización, una buena administración solo está basada en la calidad de sus ejecutivos.

Por lo que toca a la concepción del ejecutivo moderno no es el que manda o dirige a un grupo de empleados si no todo aquel cuya responsabilidad y función son trascendentes a la empresa y, por lo tanto, a la sociedad por ello es necesario la capacitación y desarrollo de los ejecutivos.

La formación de líderes es indispensable, la realidad que la escolaridad de los ejecutivos de las empresas es mínima, sobre todo, en relación a las exigencias actuales, por esta razón y otras deben presentar a los ejecutivos todos los diferentes retos que plantea la educación formal y el desarrollo, único medio para el éxito de su labor profesional.

En la actualidad alrededor de cuarenta países tienen programados un total de 638 diferentes programas de capacitación y desarrollo gerencial por año. Las áreas más importantes de los programas son:

- a) Programas de administración avanzada
- b) Técnicas y habilidades administrativas
- c) Desarrollo económico, macro y microeconómico
- d) Finanzas
- e) Legislación
- f) Aspectos internacionales
- g) Mercadotecnia
- h) Personal
- i) Organización
- j) Productividad, calidad total, excelencia
- k) Producción y desarrollo industrial
- l) Planeación de vida carrera
- m) Asesorar y satisfacer las necesidades de la compañía, por ejemplo, para cubrir las vacantes futuras en puestos ejecutivos para dar a la empresa una mayor capacidad de respuesta
- n) La evaluación del desempeño y las necesidades del gerente
- o) Desarrollar a los gerentes

El desarrollo gerencial es importante por que facilita la continuidad organizacional al preparar a los gerentes actuales para asumir sin problemas, posiciones de nivel más elevado. Favorece también a socializar a las personas que se encuentran en capacitación gerencial al desarrollar en ellos los valores y actitudes adecuados para trabajos en la empresa.

8.1 Proceso del desarrollo gerencial

Objetivos del proceso de desarrollo gerencial es balancear las necesidades de la compañía con las necesidades de desarrollo de sus gerentes.

El proceso de desarrollo gerencial consiste en dos series básicas de tareas que son:

- Planificación y predicción de necesidades del personal (gerencial)
- Necesidades del gerente – Análisis y desarrollo

El proceso de planificación del personal implica proyectar las posiciones del personal que se van a cubrir y luego comparar las vacantes proyectadas con los candidatos internos y externos que estén disponibles.

Después se presentan los programas de desarrollo gerencial individualizados y en toda la compañía para asegurar que los gerentes estén adecuadamente capacitada y desarrollada estén disponibles cuando se les necesite.

Un programa de desarrollo gerencial podría alcanzar a toda la compañía y estar básicamente abierto a todos o la mayoría de los gerentes novatos o potenciales.

Pasos a seguir en un programa de desarrollo gerencial:

- Proyección organizacional. En este punto, se proyectan las necesidades gerenciales del departamento con base en factores como la expansión o contratación planeada.
- Inventario de capacidades gerenciales. Para determinar el talento gerencial con que se cuenta actualmente.

- Diagrama de reemplazo. Estos incluyen a los candidatos potenciales para cada una de las posiciones gerenciales, así como las necesidades de desarrollo de cada persona.

Sensibilización

Es hacer que el hombre pueda hacerse más *sensible* hacia otros y hacerlo ver cómo el cambio de él mismo, lo afecta consciente o inconscientemente, el escenario puede ser en un laboratorio de relaciones humanas en la que los individuos puedan estudiar o incrementar su comprensión de las fuerzas que influyen en la conducta individual en la del grupo y en la organización total. El propósito de la sensibilidad es ayudar a que logre un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre sí, esto traerá que salgan a la superficie todas aquellas barreras ocultas que le impiden las buenas relaciones humanas para un examen consciente.

La conducción de la sesión será por un líder ante un pequeño grupo de participantes, la regla general es que no haya estructura, este manejo de sensibilización en la empresa se basa en que el ejecutivo será más eficaz en la motivación y dirección de otros y en su trabajo y el trabajo a través de otros por medio de una mayor sensibilización de las relaciones humanas este entrenamiento es conocido como "Laboratorio de Relaciones Humanas", "Dinámica de Grupos" y "Laboratorio de Entrenamiento Gerencial".

8.2 Tipos de capacitación gerencial en el puesto

La capacitación en el puesto es uno de los métodos de desarrollo gerencial más común. Técnicas importantes incluyen la rotación de puestos, el método de asesoría y reemplazo, paneles de gerentes en entrenamiento y aprendizaje.

A continuación se describen los métodos más comunes en capacitación de desarrollo gerencial.

a). Rotación de puestos

Técnica de capacitación gerencial que incluye el movimiento individuo de un departamento a otro para ampliar su experiencia e identificar sus puntos débiles y fuertes, esta técnica ofrece las siguientes ventajas:

- Proporciona una experiencia más amplia para cada persona
- Ayuda a evitar el estancamiento mediante la introducción constante de nuevos puntos de vista en cada departamento
- El cambio periódico de puesto puede también mejorar la cooperación interdepartamental
- Los gerentes entienden mejor los problemas de los demás.

La rotación de puestos tiene sus desventajas:

- Alienta la generalización
- Tiende a ser más apropiada para desarrollar gerentes generales de líneas de especialistas

Para mejorar el éxito del programa de rotación, el programa debe estar diseñado para las necesidades y capacidades de la persona en particular que se va a capacitar y no ser una secuencia habitual de pasos que todos deben

seguir. Se debe considerar tanto los intereses, aptitudes y preferencias de carrera de la persona, como las necesidades de las empresas.

b). Método de asesoría y reemplazo

En este método de asesoría y reemplazo, el empleado en capacitación trabaja directamente con la persona que va a reemplazar, y ésta a su vez es responsable del asesoramiento de la persona en capacitación.

Normalmente, la suplencia quita al ejecutivo ciertas responsabilidades, lo que le da a la persona en entrenamiento la oportunidad de aprender el trabajo. Esto ayuda a asegurar a las empresas que contará con gerentes capacitados para asumir posiciones claves cuando queden vacantes.

c). Paneles de gerentes en entrenamiento

Proporcionar a personal de nivel gerencial media la experiencia para analizar los problemas de la compañía invitándolos a participar en un panel junior de directores y formular recomendaciones sobre las políticas generales de la compañía.

Tienen como objetivo proporcionar experiencias a los gerentes prometedores de nivel medio para el análisis de los problemas generales de la compañía. La idea del panel de gerentes en entrenamiento es proporcionar a las personas en capacitación la experiencia de alto nivel en el análisis y la formulación de políticas, al permitir que de diez a doce de ellas participen en un panel "junior" de directores. Esto les permite formular recomendaciones para los directores en relación con asuntos de alto nivel como la estructura organizacional. Este método proporciona a los gerentes de nivel medio la capacitación en el trabajo y la experiencia para el manejo de problemas a nivel organizacional.

d). Aprendizaje acción

Proporciona a las personas de gerencia media en capacitación, el tiempo libre para trabajar horarios completos en proyectos, en el análisis y solución de problemas en departamentos que no le son propios. Las personas en capacitación se reúnen periódicamente con un grupo de proyecto de cuatro a cinco miembros con quienes analizan y discuten su resultado.

El aprendizaje acción incluye con frecuencia la cooperación entre varias empresas.

La idea de desarrollar a los gerentes de esta manera presenta ventajas y desventajas.

Proporciona a las personas en capacitación experiencia real con problemas verdaderos, y en ese sentido puede desarrollar capacidades como el análisis del problema y la planeación. Además, las personas suelen encontrar soluciones a problemas importantes.

La principal desventaja es que al permitir que los capacitados trabajen en proyectos externos, la empresa pierde en cierto sentido los servicios de tiempo completo de un gerente competente.

8.3 Métodos de desarrollo fuera del puesto

Existen muchas técnicas que se pueden utilizar para desarrollar a los gerentes fuera del trabajo, quizás en una sala de conferencias, en las oficinas centrales, en universidades o seminarios especiales, se analiza las técnicas más utilizadas.

a). Métodos de estudio de casos

Método de desarrollo en el que al gerente se le presentan una descripción escrita de un problema organizacional para su diagnóstico y solución.

Este método tiene por objetivo proporcionar a los participantes la experiencia real en la identificación y análisis de problemas complejos en un medio en el que en progreso pueden ser guiados sutilmente por un moderador capacitado. Mediante la discusión del caso en clase el participante aprende que por lo general hay varias maneras de enfocar y resolver problemas organizacionales complejas y que la solución de la persona en capacitación con frecuencia está por sus necesidades y valores.

Este método de casos tiene las siguientes características principales:

- El uso de problemas organizacionales reales
- La participación máxima posible de los participantes en la presentación de sus puntos de vista, el análisis de los puntos de vista de los demás, la confrontación de diferentes enfoques y las tomas de decisiones que produce
- Un grado mínimo de dependencia de los instructores
- Adoptan la posición de que muy pocas veces hay respuestas acertadas o erróneas, que los casos están incompletos y que hacia la realidad.
- Se esfuerzan porque el método de estudio de casos sea tan atractivo como sea posible, mediante la creación de niveles de drama apropiados.

b). Juegos Gerenciales

Técnicas de desarrollo en la que grupos de gerentes compiten entre ellos mediante la toma de decisiones computarizado en relación con compañías reales pero en simulacros.

Los juegos gerenciales pueden ser buena herramienta de desarrollo. Las personas aprenden mejor al participar decididamente en una actividad, ya que les ayuda a desarrollar sus habilidades para solucionar problemas, así como a centrar su atención en la necesidad de planeación, más que simplemente en resolver situaciones, otro logro es que el gerente desarrolla habilidades de liderazgo y para fomentar la cooperación y el trabajo en equipo.

Las desventajas de la técnica son que el juego puede ser costoso en su desarrollo y aplicación, particularmente cuando están computarizados. Además, normalmente obligan a quienes toman decisiones a elegir alternativas de una lista cerrada, en la vida real, a los gerentes se les recompensa con más frecuencia por crear alternativas nuevas.

c). Consejería - Asesoría

Este método de instrucción que ha probado su eficacia en diferentes conceptos de la actividad humana principalmente en la educación preuniversitaria y en la industria se trata de la asesoría-consejería que implica una especial labor del maestro o jefe, respecto de la capacitación y desarrollo del alumno o colaborador, y el importante papel que desempeña el jefe en la

empresa siendo el líder, respecto a la asesoría que brindará a sus colaboradores que dependen de él. En este método debe sobresalir la característica en el diálogo entre jefe y colaborador en que el primero enseña al segundo a través del consejo y asesoramiento la parte más importante del desarrollo del individuo es la experiencia práctica que gana trabajando en posiciones adecuadas, en las que aprende directamente de la asesoría de su jefe inmediato e indirectamente de su ejemplo, debe hacerse cualquier cosa para impulsar a los jefes para asesorar y ayudar a sus subordinados y las ventajas que tienen este tipo de enseñanza son:

- 1.- Aprendizaje directo y rápido
- 2.- Tratamientos de asuntos y casos de la vida diaria de trabajo
- 3.- Identificación entre jefe y colaborador
- 4.- Integración de equipo de trabajo

d). La gráfica gerencial

Representa un esquema para analizar estilos gerenciales, el objetivo es el desarrollo profesional del ejecutivo y el desarrollo organizacional de su empresa a través del análisis de dirección con diferentes orientaciones. Los participantes aprenden diferentes estrategias de administración en relación con la planeación, ejecución, supervisión y seguimiento a través de conferencias, experimentos y estudios de grupos, las consecuencias del conflicto, creatividad, compromiso y comunicación dentro de la empresa son examinados, la preocupación dentro de las empresas por la productividad y por la persona para lograr relaciones maduras y saludables entre los miembros de la organización, son áreas básicas que han sido consideradas en la administración de las modernas estructuras industriales.

e). Seminarios externos

Muchas organizaciones ofrecen seminarios y conferencias especiales dirigidos a proporciones, capacitación para desarrollar capacidades en los gerentes, ofrecen cursos en áreas como:

- Administración general
- Recursos humanos
- Ventas y mercadotecnia
- Administración internacional
- Finanzas
- Sistemas y tecnología de la información
- Administración de manufactura y operaciones
- Compras, transporte y distribución física
- Empaque
- Servicios generales y administrativo
- Seguros y beneficios para los empleados

g). Seminario – discusión - participación

Seminario se ha aplicado a toda actividad educativa en la participación del grupo y del instructor es la clave y forma básica los objetivos en este tipo de método son diversos pero tienen dos importantes comunes denominadores como la integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar problemas, establecer proposiciones, presenta diversas ventajas, este método al involucrar al grupo desarrollar su creatividad, su competencia interpersonal, integración de equipo, planteamiento de retos y la muy necesaria invitación a la participación, este tipo de actividades darán una motivación por parte de los miembros del grupo, pues se realiza sobre las bases informales permitiendo una absoluta libertad de expresión para así tener mejores resultados, los grupos no deben exceder de doce participantes y se requiere necesariamente de un instructor, líder o coordinador en ellos se implican grupos efectivos de trabajo, trabajo en equipo, grupos de discusión y grupos operativos.

h). Simulación - juegos de negocios - juegos de representación

Los juegos de negocios se han convertido, recientemente, en una popular técnica, se trata primeramente en el entrenamiento dentro de la empresa. La simulación es relativamente nueva en el campo de entrenamiento de los negocios pero en la milicia se ha utilizado durante mucho tiempo, en ellos los gerentes tendrán que desempeñar todo un papel en situaciones que ellos afrontarán en la realidad decidiendo así el curso de un negocio la lucha que realiza entre empresas de la competencia hipotéticamente para ello reciben amplio entrenamiento respecto de la planeación, estrategia, análisis de información y toma de decisiones.

i). Conferencia clase formal

Podríamos decir que se trata de uno de los métodos más antiguos en el campo de la enseñanza, el instructor desempeña toda la parte activa pues se trata de la expresión unilateral, por ello su aplicación e importancia actual es limitada y ha sido motivo de críticas, aunque el método es tradicional y tiene serias limitaciones al no hacer participar al grupo de todas formas, constituye un medio eficaz de instrucción, ya que se orienta especialmente a presentar información y tiene la ventaja de que, en poco tiempo, se presenta gran cantidad de material informativo al no haber interrupciones de ninguna especie. A este método se le conoce como clase formal aunque hay que hacer la distinción, la conferencia tiene características de mayor formalidad, por lo general, se le ha conocido como uno de los métodos académicos más tradicionales ahora bien, la clase formal carece del exceso de formalidad y permite en muchos casos el intercambio de ideas, preguntas y discusiones.

J). Conferencia con participación

Se refiere a una variedad de la conferencia, método que consiste en exposición unilateral pero deja la puerta abierta al grupo para que intervengan con preguntas, dudas, discusiones. El momento varía según el deseo y costumbre del instructor, pues se puede alternar la exposición y participación del grupo o bien, la exposición completa y al final la discusión en general, en los últimos años ha tenido un gran desarrollo por las necesidades de involucrar al grupo.

k). Habilidades generales

Las rápidas innovaciones en los procesos de entrenamiento y los métodos que según han demostrado, proporcionan a la empresa el material que necesita para tener éxito en los programas internos se puede establecer un programa

tipo de centro de evaluación diseñado para que se adapte a la mayor parte de las organizaciones:

- a) **Habilidad funcional:** Éxito en determinado medio ambiente.
- b) **Planeación:** Desarrollo de un curso de acción para alcanzar objetivos.
- c) **Organización:** Estructurar y ordenar los recursos para lograr el objetivo *de un plan*.
- d) **Control:** Seguir el plan, modificándolo si es necesario, para alcanzar los resultados deseados.
- e) **Comunicación Oral:** Transmisión de ideas de una persona a otra, de acuerdo con las reacciones de la persona que oye.
- f) **Comunicación escrita:** Transmisión por escrito, de ideas de una pregunta a otra, sin tener la posibilidad de observar sus reacciones.
- g) **Orientación empresarial:** Definición de las metas y políticas de la organización *como complemento de las propias del gerente*.
- h) **Liderazgo:** Conseguir que la gente trabaje para alcanzar un objetivo.
- i) **Toma de decisiones.** Pasar cuidadosamente y seleccionar una o más posibilidades.
- j) **Creatividad:** Dar soluciones alternativas a los problemas.
- k) **Iniciativa:** Poner en práctica las ideas.
- l) **Flexibilidad:** Adaptación a los cambios, tanto en condiciones internas como externas, personales o impersonales.

El resultado final es un programa que proporcione un método para observar la actuación de la persona y ver si tiene las habilidades de supervisión gerencial mencionados con anterioridad.

l). Interpretación de papeles

Técnica de capacitación en la que los empleados representan un papel de personas en una situación gerencial real.

El objetivo de esta técnica es resolver el problema que se tiene a la mano y de esa manera desarrollar habilidades en áreas como las de delegar responsabilidades y liderazgo. También esta técnica permite interpretar papeles de tipo de liderazgo como uno considerado y otro autocrático. La interpretación de papeles capacita a las personas para que sea consciente y sensible ante los sentimientos de los demás.

Limitaciones de esta técnica. Un ejercicio puede durar una hora o más y es posible que los participantes lo consideren una pérdida de tiempo, si el instructor no prepara una explicación completa de lo que deberían aprender.

II). Centros internos de desarrollo

Método realizado en la compañía, para exponer a los prospectos de gerentes a ejercicios reales, a fin de desarrollar mayores habilidades gerenciales.

Para lograrlo, tanto el programa de administración general y los programas de administración profesional, hacen hincapié en la solución de problemas concretos de negocios mediante el trabajo con las personas.

—8.4 Técnicas especiales de desarrollo gerencial

Están dirigidas a desarrollar la habilidad del liderazgo, intensificar la sensibilidad del gerente hacia los demás y a reducir conflictos interdepartamentales.

a). Capacitación para la adecuación del líder

Está dirigida a enseñar a los gerentes cómo adecuar su estilo de liderazgo a la situación, y se basan en diversas suposiciones:

Primero supone que si un estilo orientado a las personas o a la producción es el apropiado, depende del grado de control de la situación que puede ejercer el líder.

Fred Fielder, quien desarrolló esta técnica, afirmó que los líderes orientados a la producción se desempeñan mejor en situaciones en las que pueden ejercer un control muy elevado o en situaciones en las que tienen poco control. Los líderes orientados a las personas se desempeñan mejor en situaciones intermedias, cuando ejercen cantidad moderada de control.

En situaciones de control muy elevado. Cuando las palabras del líder es "ley" y el trabajo es muy cotidiano, el grupo se muestra dispuesto a ser dirigido y los subordinados esperan que se les diga qué hacer.

El programa de adecuación del líder se da en forma de un manual que contiene cuestionarios que le permiten evaluar su estilo personal de liderazgo, así como el grado de control inherente en su situación. El problema de los líderes consiste en involucrarse y mantenerse en situaciones en las que puedan desempeñarse eficientemente, generalmente es más fácil cambiar su situación que cambiar su estilo de liderazgo. Por lo tanto, presenta varias descripciones que apuntan a permitir al gerente que adapte su situación al estilo.

b). Capacitación Vroom - Yelton para el liderazgo

Se centra en el desarrollo de habilidad gerencial para determinar el grado en que se debe permitir a los subordinados que participen e la toma de decisiones.

Existen varios grados de participación.

- Mínima participación
- Más participación
- Todavía más participación
- Administración pro consenso o participación total

Los resultados de los gerentes que siguen el modelo Vroom-Yelton indican que la capacitación es efectiva.

c). Desarrollo de gerentes de éxito

Análisis Transaccional

El análisis transaccional está dirigido a analizar las "transacciones" interpersonales o comunicaciones entre el gerente y sus subordinados.

Para utilizar el análisis transaccional, una persona debe estar capacitada para determinar el estado del ego particular en que se encuentra y también el de la persona al que se dirige. Existen tres etapas del ego: padre, adulto y niño.

Cuando una persona se encuentra en un estado de ego en particular, se comporta de manera específica.

Las características de una persona que actúa en el estado de padre son: ser demasiado protector, distante, dogmático, indispensable y firme.

La persona por tanto, argumenta y explica en gran medida como su padre lo hubiera hecho, señalando con el dedo para mostrar su molestia. Una persona que actúe de esta manera no es gerente de éxito.

Una persona en el estado del ego de niño refleja todas las conductas que normalmente se atribuyen a la niñez, por ejemplo, tiende a las acciones ilógicas y precipitadas que le proporcionan satisfacción inmediata. En una discusión, las acciones de esta persona podrían incluir berrinches temperamentales, una aceptación en silencio, timidez y risas falsas.

Una persona en estado adulto adopta un enfoque racional y lógico. Procesa datos nuevos, busca cuidadosamente información novedosa, considera con amplitud estos datos y basa su discusión en los hechos. Un gerente adulto generalmente es un gerente de éxito: no trata de "sorprender" a sus subordinados o manipularlos hasta llevarla a posiciones incómodas por el contrario, un gerente adulto está interesado en enfrentar y resolver los problemas de una manera directa y sensible mediante la consideración de todos los puntos de vista para llegar a una solución.

CAPÍTULO 9

PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA

La planeación de una carrera es un proceso continuo por el cual un individuo fija sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlos, el enfoque principal de la planeación de carrera debe ser el acoplamiento, entre las metas y las oportunidades personales que estén realmente disponibles. La planeación de carrera no debe concentrarse únicamente en las oportunidades de avance, puesto que el ambiente actual de trabajo las ha reducido en forma drástica, asimismo desde un punto de vista práctico nunca ha habido tantos puestos de alto nivel que hagan de la movilidad hacia arriba una realidad para todas las personas en algún punto, la planeación de carrera necesita orientarse a alcanzar éxitos psicológicos que no necesariamente entrañen promociones.

La carrera individual y organizacional no están separadas ni son distintas, una persona que no puede seguir con su plan de carrera individual dentro de la organización tal vez salga de la compañía tarde o temprano, o si no hay oportunidades disponibles en ninguna otra parte, una persona puede dejar la empresa al reducirse una productividad. De esta manera las organizaciones deben ayudar a sus empleados en su planeación de carrera para que ambos puedan satisfacer sus necesidades, una ruta de carrera es una línea de movimiento flexible por la cual un empleado puede removerse durante su desempeño en la empresa al seguir una ruta establecida para su carrera el empleado puede emprender el desarrollo de carrera con ayuda de la compañía, el desarrollo de carrera es un enfoque formal que asume la organización para cerciorarse de que estarán disponibles las personas con las aptitudes y las experiencias correctas, cuando se les necesite por ello la planeación y el desarrollo de carrera benefician tanto al individuo como a la organización.

9.1 Factores que afectan la planeación de carrera

Etapas de la vida. Las personas cambian constantemente y por tanto, ven su carrera de manera diferente en diversas etapas de la vida, algunos de estos cambios resultan del proceso de envejecimiento y otros de las oportunidades para crecimiento y estatus, la primera etapa es el establecimiento de la propia identidad en ella suele llegar entre los 10 y 20 años, el individuo explora alternativas de carrera y comienza a ingresar en el mundo de los adultos. La etapa segunda implica el crecimiento y establecimiento en una carrera y se manifiesta durante los 20 y 40 años en este lapso de tiempo la persona elige una ocupación y establece una ruta de carrera, en la tercera etapa se da el automantenimiento, y suele durar hasta los 50 años y más allá en ese momento la persona acepta la vida como es o hace ajustes. El cambio de carrera y el divorcio son hechos que tienen lugar durante esta fase, porque las personas se cuestionan seriamente respecto de la calidad de su vida y enseguida viene la última etapa que es la declinación, es la reducción de las capacidades físicas y mentales y dentro de ella la persona puede tener menos aspiraciones y motivaciones lo que da por resultado, ajustes adicionales a la carrera. En consecuencia, tal vez los empleados futuros necesiten el desarrollo de la carrera tanto e los años posteriores como en los años iniciales de su vida de trabajo. Asimismo, como resultado de la reducción de tamaño y la eliminación de niveles de gerencia en las organizaciones, el desarrollo se ha vuelto más importante puesto que se espera que los trabajadores desarrollen una mayor variedad de tareas.

Anclas de carrera

Las diferentes aspiraciones antecedentes y experiencias, la personalidad está modulada hasta cierto punto por los resultados de nuestras interacciones

con el ambiente, las cuales dan cuenta de la forma en que las personas seleccionan y se preparan para una carrera.

- 1.- Competencia gerencial. La meta de carrera de los gerentes es desarrollar aptitudes de competencia interpersonal, analítica y emocional, las personas que utilizan esta ancla desean manejar gente.
- 2.- Competencia técnica funcional. Para los técnicos el desarrollo continuo de su talento técnico, estos individuos no buscan puestos gerenciales.
- 3.- Seguridad. Son individuos conscientes de la seguridad es la estabilidad de sus situaciones de carrera, con frecuencia se ven atados a una organización específica o ubicación geográfica.
- 4.- Creatividad. Los individuos creativos son algo emprendedores en sus aptitudes, desean crear o construir algo que sea totalmente suyo.
- 5.- Autonomía e independencia. Es para las personas independientes, es un deseo de estar libre de las restricciones organizacionales, valoran la autonomía y desean ser su propio jefe y trabajar a su propio paso.

En todas estas anclas de carrera, es que las compañías deben ser lo suficientemente flexibles para proporcionar rutas alternas que satisfagan las diversas necesidades de la gente.

El ambiente

En años recientes ha cambiado con rapidez el ambiente de trabajo en el que tiene lugar la planeación de carrera. En el mundo y en el país ha tenido lugar la reducción de tamaño de las organizaciones, tanto trabajadores como

gerentes han sido desplazados en cantidades masivas, en consecuencia un factor muy importante de trabajo que enfrentan los individuos, para muchos trabajadores la planeación de carrera significa la planeación para retener un puesto actual en un ambiente de trabajo con cambios drásticos.

9.1 Planeación de carrera

El proceso por el cual los individuos planean el trabajo de su vida se le llama planeación de carrera, por medio de la misma una persona evalúa sus propias habilidades e intereses, considera oportunidades alternas de carrera y planea desempeño del empleado en el puesto y lo comparará con las normas para el puesto, en esta etapa se observarán los puntos fuertes y débiles lo que permitirá a la gerencia ayude al empleado a tomar una decisión tentativa de carrera desde luego que la decisión puede variar conforme continúe el proceso, esta decisión tentativa de carrera se basa en cierto número de factores que incluyen sus necesidades, habilidades y aspiraciones personales y las necesidades de la organización, la gerencia iniciará programas de desarrollo de recursos humanos que se relacionan con las necesidades específicas del empleado.

Pasos para una nueva ruta de carrera

1. Aceptar los nuevos valores del lugar del trabajo mostrando como puede ayudar a una compañía a satisfacer necesidades básicas. Incremento de utilidades, reducción de costos, aumento de productividad y eficiencia mejoramiento de las relaciones públicas, incluso la obtención de nuevos clientes.

- 2.- Buscar continuamente nuevas y mejores formas de ser más valioso para ser patrón, quedándose en el pasado piense que si su compañía ha cambiado, usted necesita cambiar con ella.
- 3.- No se quede atrapado en el vacío de información, no se puede dar el lujo de ignorar qué sucede a su compañía, industria, su comunidad, país.
- 4.- No sea reactivo, aquellos que tienen éxito hoy en día, son los que se preparan antes, anticipan problemas y las oportunidades y se alistan.
- 5.- Busque continuamente una educación, conocimientos más amplios, mejor información y nuevas habilidades, dedique mayor tiempo al aprendizaje.
- 6.- Desarrolle metas de carrera y financieros significativos y planes detallados para alcanzarlos, de otra manera será vulnerable.
- 7.- Evite un estado de negación, la negación es una de las principales razones de que las personas se inmovilicen y no estén preparadas para un problema o cambio de compañía.
- 8.- Prepárese para su supervivencia en su carrera actual y para aceptar el siguiente puesto el siguiente paso en la carrera, esto quiere decir que si tus habilidades son actuales o sigues usando métodos anticuados.
- 9.- Motívese por sus metas, no por el enojo, temor o desesperanza, en situaciones difíciles e inciertas de la carrera es parte de la naturaleza humana tener fuertes sentimientos.
- 10.- Véndase de manera enérgica, independientemente de que tenga un puesto o anda en busca de uno, el mundo de hoy exige con el fin de

sobrevivir y tener éxito, hágales saber el buen trabajo que desarrolla y no hay enemigos innecesarios.

- 11.- Mejore su motivación y compromiso, los patrones ya no buscan a los que son suficientemente buenos, buscan a aquellas personas que tienen la mayor motivación, exija y obtenga lo mejor de sí mismo.
- 12.- Coloque sus habilidades y puntos inadecuados en perspectiva, no permita que se vean tan grandes en su mente que todo lo que pueda ver cuando se observe en el espejo sea el fracaso.
- 13.- Comprenda que para sobrevivir y prosperar en el mundo de hoy, su tarea principal es cambiarse a usted mismo, tendrá que tener la capacitación y educación, aprender nuevas habilidades para desarrollar una nueva perspectiva diferente de su carrera y empleo.
- 14.- No existe una razón por lo que los profesionales de recursos humanos no pueden obtener ventajas de los mismos consejos y dirección profesional que está disponible para otras personas, concédase la ventaja y podrá moverse con confianza hacia delante para definir la ruta de carrera que desea.

Planeación de carrera individual

La planeación de carrera comienza con el autoconocimiento, entonces la persona está en posición de establecer metas realistas y determinar lo que tiene que hacer para alcanzarlas, ellos permitiera que se de cuenta la persona si sus metas son realizables al aprendizaje de uno mismo se llama autevaluación se debe tomar en cuenta cualquier cosa que pueda afectar el propio desempeño en un puesto futuro la autoevaluación realista puede ayudar

a una persona a evitar errores que pueden afectar todo el progreso de su carrera. Cuando un individuo acepta un puesto sin tomar en cuenta con sus intereses y habilidades suele pasar muy frecuentemente, esto llevará al fracaso por ello, la autoevaluación profunda hará mucho por ayudar a acoplar las cualidades y metas específicas del individuo con el puesto o la profesión correctos.

Planeación de la carrera organizacional

Las empresas deben de establecer programas de planeación de la carrera organizacional sólo cuando los programas contribuyan a alcanzar las metas organizacionales básicas, por ello la justificación y el enfoque de los programas de planeación de carrera varían entre las compañías. En la mayor parte de las empresas se espera que los programas de planeación de carrera logren uno o más de los objetivos a mencionar:

- a) Desarrollo más efectivo del talento disponible, es más probable que las personas se comprometan con aquel desarrollo que forma parte de un plan específico de carrera, así podrá entender mejor el propósito del desarrollo.
- b) Oportunidades de autoevaluación para los empleados que están pasando en rutas de carreras nuevas o no tradicionales, algunos empleados no ven la movilidad tradicional ascendente como opción de carrera, puesto que las compañías, hoy día tienen menores opciones de promoción disponibles.
- c) Un desarrollo más eficiente de recursos humanos dentro de las divisiones y/o ubicaciones geográficas para que así puedan trascender.

- d) Satisfacción en las necesidades de desarrollo personal de los empleados, los individuos que ven manifiestas sus necesidades de desarrollo personal, tienden a estar más a gusto con su puesto y con la empresa.
- e) El mejoramiento del desempeño mediante experiencias de capacitación en el puesto proporcionadas tanto vertical como horizontalmente en la carrera, cada puesto puede representar diferentes retos y experiencias.
- f) Mayor lealtad y motivación del empleado lo que lleva a una menor rotación de personal, si la persona cree que la compañía está interesada en su planeación de carrera es muy seguro que permanezca en la organización.
- g) Un método para determinar las necesidades de capacitación y desarrollo si la persona no tiene en la actualidad las aptitudes adecuadas.

9.3 Métodos para la planeación y el desarrollo de la carrera organizacional

Las organizaciones pueden ayudar de muchas maneras a los individuos en la planeación y el desarrollo de su carrera, algunos de los métodos que se realizan actualmente y se dan en diferentes combinaciones son los siguientes:

- a) Pláticas entre el superior y subordinado, ambos acuerdan de manera conjunta las actividades de planeación y desarrollo de la carrera, los recursos disponibles para alcanzar los objetivos, por lo general, se pide ayuda a profesionales en recursos humanos como psicólogos y consejeros para orientación los colegios y universidades son quienes proporcionan estos servicios.

- b) Materiales de la compañía, la proporción de materiales para el mejor desarrollo de los trabajadores con el fin de que cubra los fines específicos de la organización.
- c) Sistema de evaluación del desempeño, es una herramienta valiosa en la planeación de carrera mediante la observación de las debilidades del empleado pueden revelar necesidades de desarrollo, la solución puede ser una ruta alterna a la carrera.
- d) Talleres de trabajo, algunas organizaciones realizan talleres de trabajo que duran dos o tres días, con el propósito de ayudar a sus empleados a desarrollar carreras dentro de la compañía, ellos definen y acaban sus objetivos específicos de carrera con las necesidades de la empresa.

9.4 Tipos de rutas de carrera

A continuación se describen las rutas mas importantes de carrera:

Ruta tradicional de carrera

Es aquella ruta en que un empleado avanza verticalmente hacia arriba en la empresa de un puesto específico al siguiente pues, cada puesto constituye una preparación especial para el puesto de nivel superior, por lo tanto, un empleado debe ascender paso a paso, es una de las mayores ventajas, pues la ruta está trazada con claridad y el empleado conoce la secuencia específica de puestos por lo que debe avanzar pero también traen consigo defectos:

- 1º Una reducción masiva en las filas de los gerentes a causa de fusiones, reducción de tamaño, estancamiento, ciclos de crecimiento y reingeniería.
- 2º Extinción del paternalismo y la seguridad de puesto.
- 3º Erosión de la lealtad del empleado.
- 4º Un ambiente de trabajo donde deben de aprender constantemente nuevas habilidades.

Ruta de carrera en red

La ruta de carrera de red reconoce la intercambiabilidad de la experiencia en determinados niveles y la necesidad de ampliar la experiencia en un nivel antes de ascender a otro nivel más elevado, este enfoque representa más realista las oportunidades para el desarrollo del empleado en una organización que la ruta tradicional.

Ruta de carrera lateral

En este tipo de ruta lateral la compañía puede aprovechar para que un empleado se revitalice y encuentre nuevos desafíos, esto no le traerá beneficios económico o promoción pero sí pueden incrementar su valor para la organización y para sí mismo.

Ruta dual de carrera

Su desarrollo original era el de atender el problema de empleados con capacidad técnica que no deseaban ingresar en la gerencia por medio del procedimiento formal ascendente en una organización, sin embargo, se establece el enfoque a esta carrera dual para estimular y motivar a los empleados técnicos. Hoy en día esta carrera se está popularizando e nuestro mundo de alta tecnología, por ello los conocimientos especializados son tan importantes como la capacidad gerencial.

CAPÍTULO 10

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA SUBDIRECCIÓN DE POST – GRADO

ENCUESTA SOBRE CAPACITACIÓN

Nombre de la Empresa: _____

Nombre del Ejecutivo: _____

Puesto: _____

1. ¿A cuantos cursos de capacitación ha asistido usted en él ultimo año?

2.- ¿Cuantos cursos ha tomado dentro de la empresa? _____

3.- ¿Cuántos cursos ha tomado fuera de la empresa? _____

4.- ¿Qué ventajas considera el que se realicen los cursos dentro o fuera de la empresa?

Dentro

Fuera

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

- 5.- ¿Que porcentaje de los cursos recibidos considera usted estar aplicando en su trabajo? _____
6. - ¿Considera usted que el tomar cursos de capacitación le ha ayudado en el puesto actual, ó para posibles promociones? _____
- 7.- Desde su punto de vista, además de los cursos a los que ha asistido, ¿considera que requiere algún otro? Si la respuesta es afirmativa mencione cual ó cuales.

- 8.- ¿A Participado en la elaboración de algún curso de capacitación para el desarrollo de sus subordinados? _____
- 9.- ¿Recibe usted apoyo de su empresa en sus proyectos de capacitación?,
¿De qué tipo?

- 10.- De los cursos a los que ha asistido usted, ¿qué porcentaje paga la empresa?

- 11.- Desde su punto de vista, ¿considera que se han cubierto sus expectativas por su empresa en el área de capacitación?

- 12.- Desde su punto de vista, ¿qué empresa es líder en capacitación a nivel gerencial?

10.1 Aplicación de la encuesta

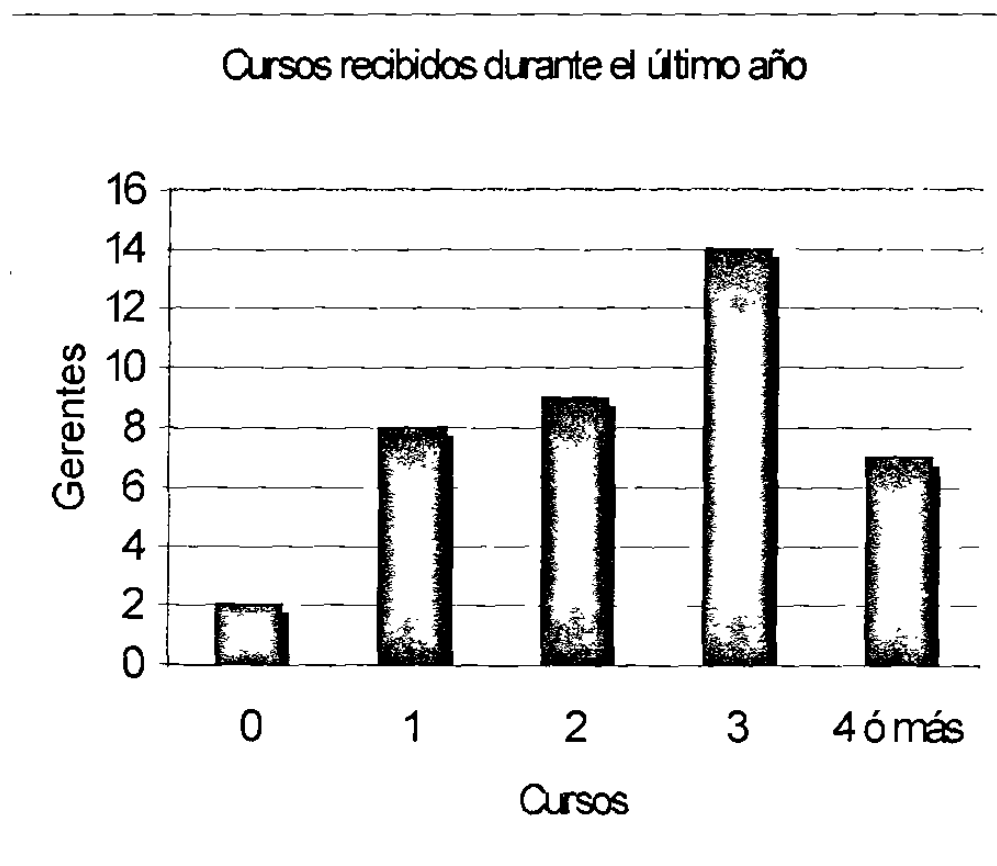
Las encuestas se distribuyeron de manera aleatoria a cuarenta gerentes de diferentes empresas de la localidad, en cada empresa se aplicaron entre una y tres encuestas máximo dependiendo del tamaño de la misma.

Los resultados que arrojaron las encuestas se describen a continuación.

CAPÍTULO 11

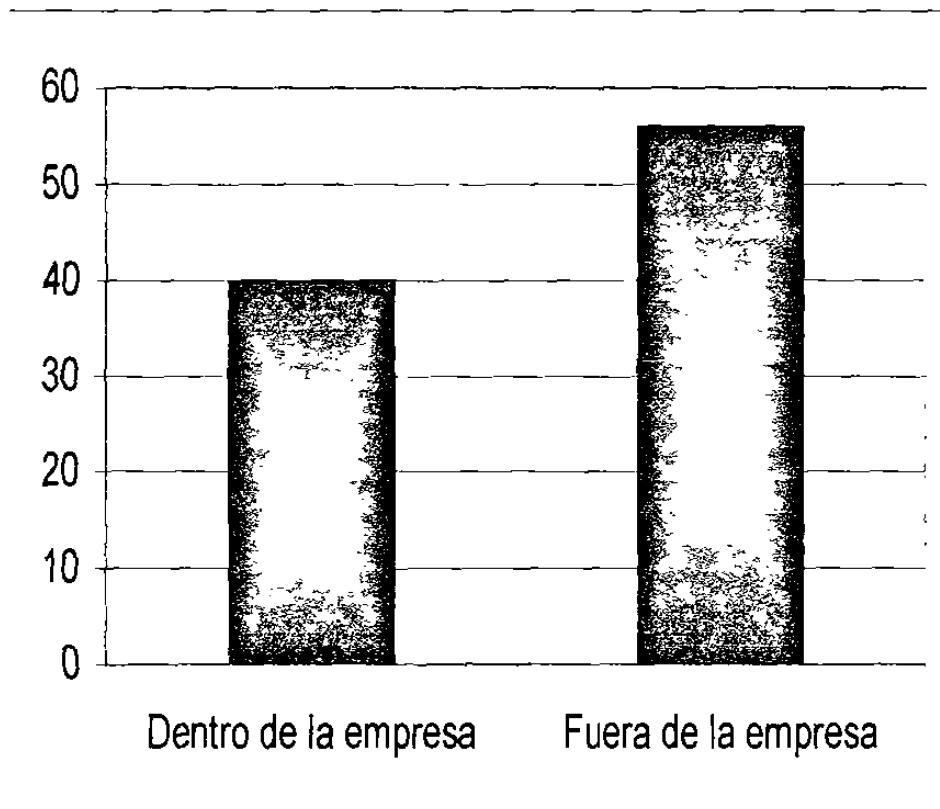
RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1.- ¿A cuántos cursos de capacitación ha asistido usted en el último año?



El total de cursos a los que asistieron fueron 96 en la gráfica muestra la relación de los cursos a los que asistieron con respecto al número de personas.

2.- ¿Cuántos cursos ha tomado dentro y/o fuera de la empresa?



4.- ¿Qué ventajas tiene para usted el realizar el curso dentro o fuera de la empresa?

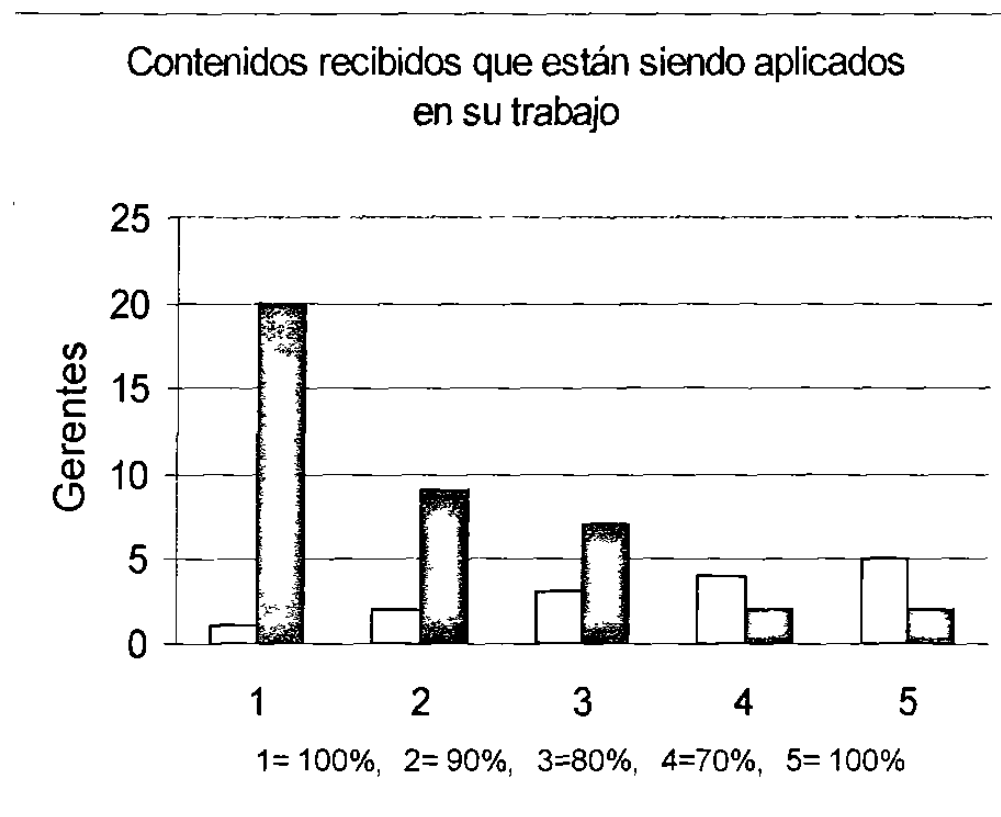
Dentro

- Disponibilidad de horario
- Bajo costo
- Comodidad
- El enfoque va dirigido 100% a la empresa.
- No te “desconectas” de la planta

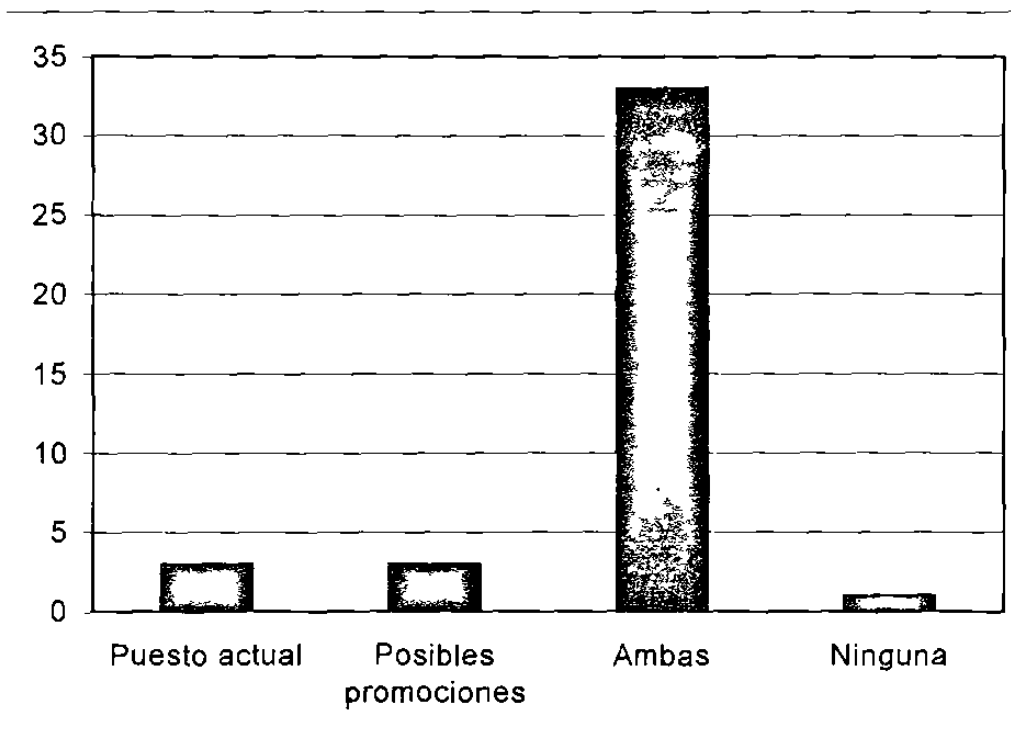
Fuera

- No hay interrupciones
- Se conoce gente diferente e ideas diferentes
- Se atiende mejor el curso
- Se tiene mayor diversidad de temas.

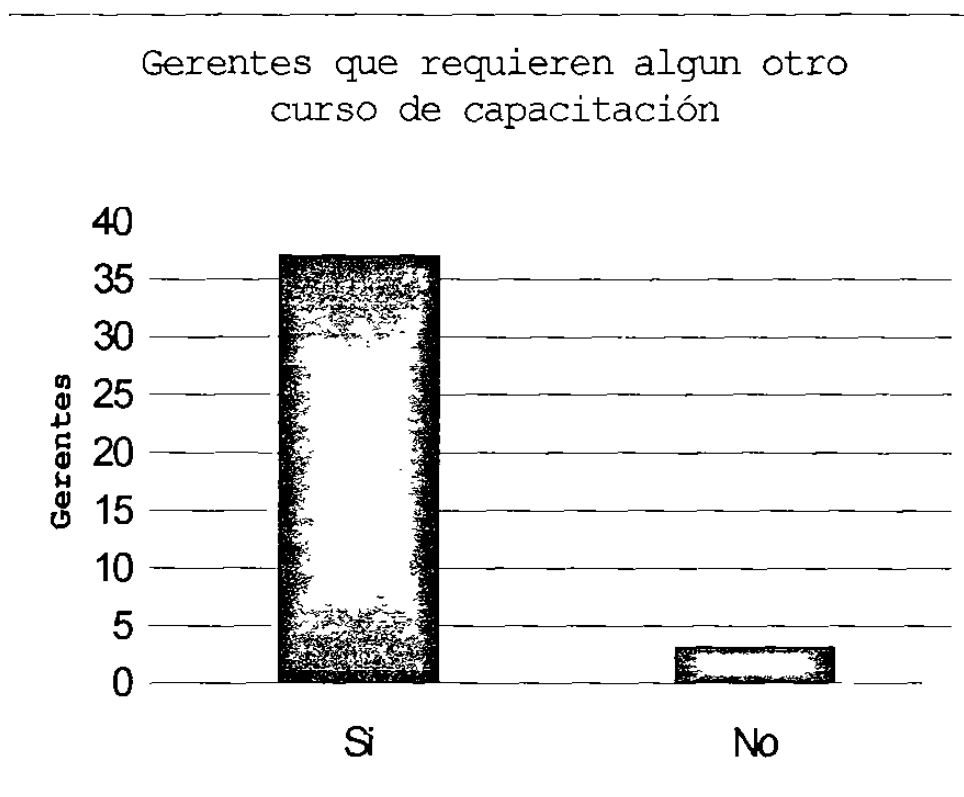
5.- ¿Qué porcentaje de los cursos recibidos considera usted que está aplicando en su trabajo?



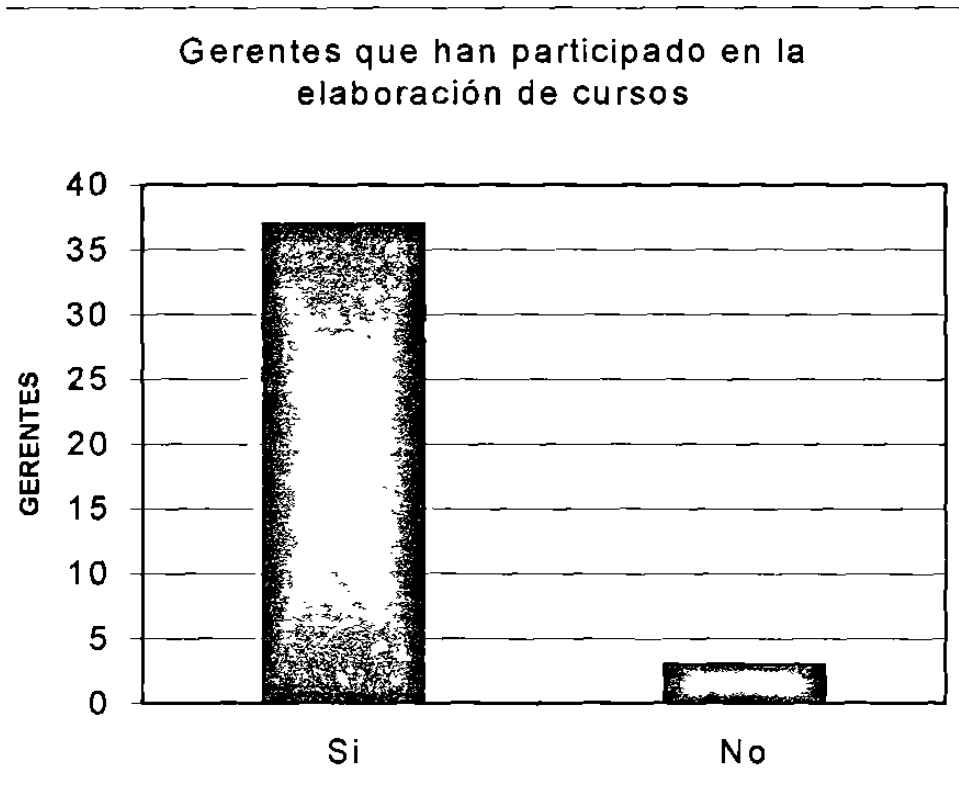
6.- Considera usted, que el tomar cursos de capacitación, ¿ le ha ayudado en el puesto actual o para posibles promociones?



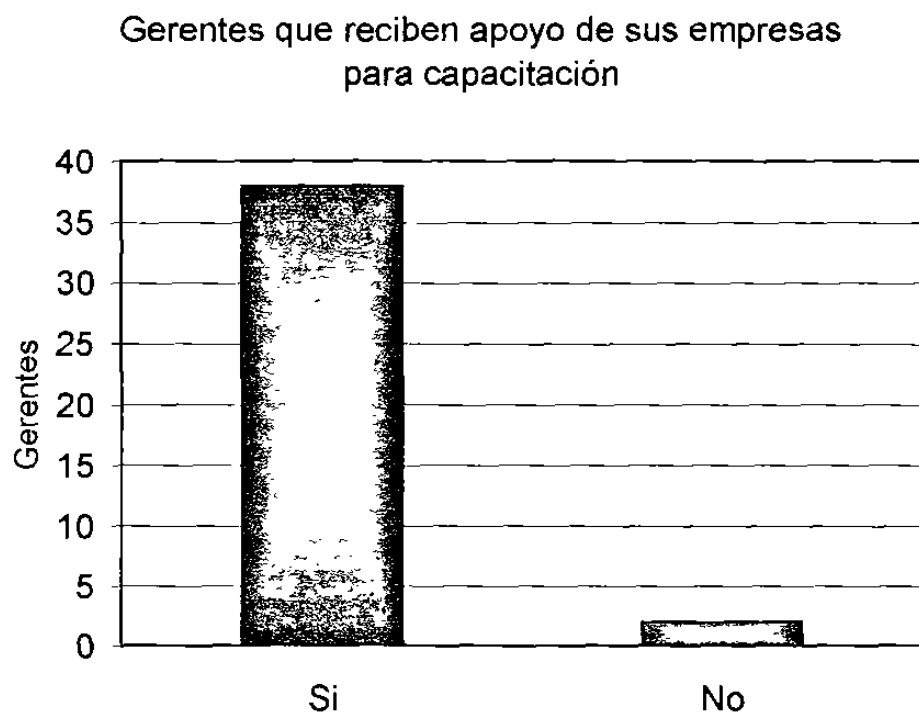
7.- De acuerdo con los cursos a los que ha asistido, ¿considera que requiere algún otro?



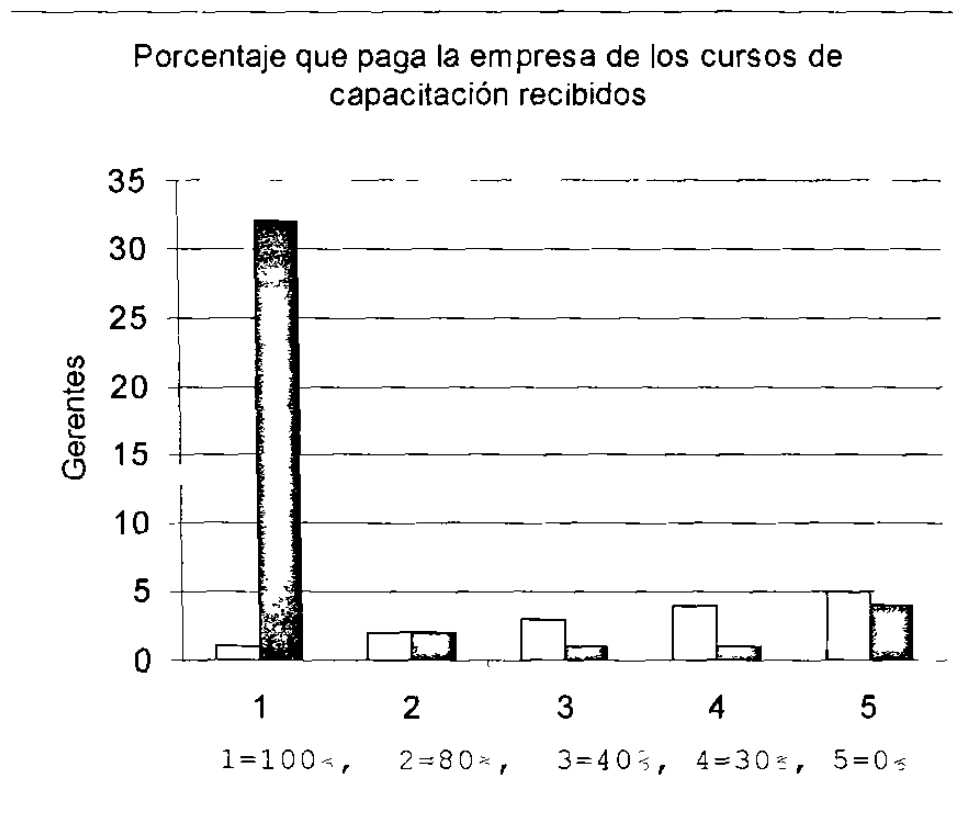
8.- ¿Ha participado en la elaboración de algún curso de capacitación para el desarrollo de sus subordinados?



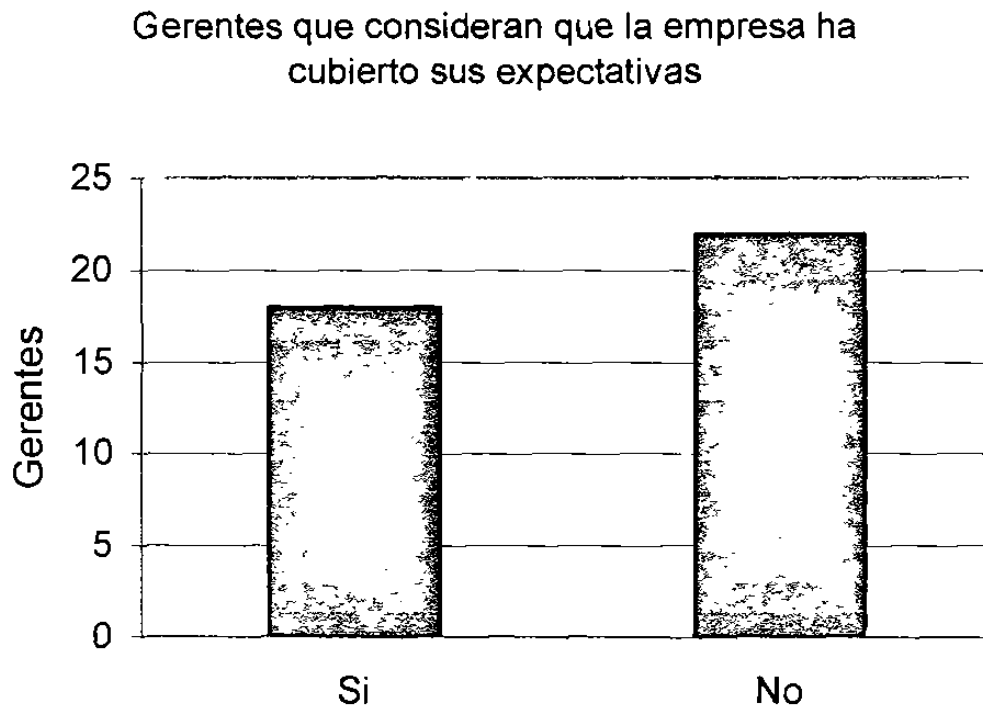
9.- ¿Recibe usted apoyo de su empresa en sus proyectos de capacitación?
¿ De qué tipo?



10.- De los cursos que ha asistido, ¿qué porcentaje le paga la empresa?



11.- Desde su punto de vista, ¿considera que su empresa ha cubierto sus expectativas en el área de capacitación?



12.- Desde su punto de vista, ¿a qué empresa considera líder en la capacitación a nivel gerencial?

- I.T.E.S.M.
- CEMEX
- FIBRAS QUIMICAS
- GENERAL ELECTRIC

CAPÍTULO 12

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Ante circunstancias como las que vive el mundo hoy, nuestro comportamiento se modifica y nos enfrentamos permanentemente a situaciones de ajuste, adaptación, transformación y desarrollo, la empresa mexicana por lo tanto, se ve obligada a encontrar mecanismos que le garanticen resultados exitosos en su dinámico entorno.

Una alta prioridad e interés constante de los altos directivos es sin duda, la búsqueda permanente de medios para hacer más efectivas sus organizaciones, ya sean públicas o privadas, pequeñas, medianas o grandes.

La demanda de personal ejecutivo eficaz, ha originado que en los últimos años el desarrollo o capacitación de ejecutivos sea una práctica constante en las empresas.

Creemos que no es posible realizar eficazmente los objetivos empresariales sin la debida preparación y una buena orientación al personal, no solo los que son responsables de tomar decisiones y cuya labor es clave para la organización, sino todo individuo cuya responsabilidad y función es trascendental para la empresa y por lo tanto, en la sociedad.

En esencia, es necesario identificar factores como habilidades y responsabilidades de la labor que desempeña el ejecutivo, ya que habitualmente los puestos varían enormemente por departamento y generalmente no se asignan sobre un plan en los puestos de la organización, por lo que es necesario reunir información del puesto así como sus

descripciones y especificaciones, utilizar juicios independientes en la toma de decisiones que sólo se revisan en las etapas finales, analizar y resolver problemas no rutinarios que comprenden la evaluación de una amplia variedad de datos es parte regular de las responsabilidades del puesto, esto traerá como consecuencia que ejercite sus habilidades de desarrollo, es por ello que la capacitación continua traerá muchos beneficios a la organización.

La empresa mexicana requiere de mejores mandos gerenciales, para desarrollar en sus miembros una alta productividad y desempeño en sus cargos dentro de la organización, para que ambos crezcan, para lo anterior es necesario realizar planes y programas de incentivos, establecer normas de trabajo para cada miembro del grupo y/o equipo, llevar un registro de establecimiento de criterios basados en los resultados obtenidos, por ello los líderes de las organizaciones deben establecer parámetros en la capacitación para la evolución y progreso.

Mantener una capacitación continua en los mandos gerenciales para que éstos obtengan las habilidades necesarias para desempeñarse eficazmente y de esta manera la organización cumpla con sus objetivos y además generar un ambiente creativo y dinámico entre sus miembros, esto hará un equipo de trabajo productivo.

BIBLIOGRAFÍA

1. DESSLER, GARY
"Administración de Personal"
Editorial Prentice-Hall Inc. Enero 1998

2. RODRÍGUEZ, ESTRADA, MAURO
PATRICIA RAMÍREZ BUENDÍA
"Administración de la Capacitación"
Editorial Mc Graw-Hill. 1996

3. SILICEO AGUILAR, ALFONSO
"Capacitación y Desarrollo de Personal"
Editorial Limusa. 1997

4. WAYRE, HONROY
M. NOE ROBERT
"Administración de Recursos Humanos"
Editorial Prentice-Hall Inc. Septiembre 1998

LISTADO DE FIGURAS

1. Cursos de capacitación recibidos durante el último año	87
2. Cursos tomados dentro y fuera de la empresa	88
3. Contenidos recibidos aplicados en el trabajo	90
4. Cursos de capacitación que han ayudado a mejorar el puesto actual o posibles promociones	91
5. Gerentes que requieren mas cursos de capacitación	92
6. Gerentes que han participado en la elaboración de cursos.....	93
7. Gerentes que reciben apoyo de sus empresas para capacitación	94
8. Porcentaje que paga la empresa de los cursos de capacitación	95
9. Gerentes que consideran que la empresa ha cubierto sus expectativas	96

APÉNDICE

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Adiestramiento.	La habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico.
Capacitación.	Aquellas actividades que permiten que los individuos adquieran el conocimiento y habilidades necesarias para sus puestos actuales.
Carrera.	Curso general de acción que una persona decide emprender a lo largo de su vida de trabajo.
Desarrollo de carrera.	Enfoque formal asumido por una organización para asegurar que la gente que tiene la experiencia y las características esté disponible cuando se necesite.
Desarrollo gerencial.	Experiencias de aprendizaje proporcionadas por una organización con el propósito de mejorar las habilidades y el conocimiento requerido en las posiciones gerenciales actuales y futuras.
Desarrollo.	Aprendizaje que va más allá del conocimiento y habilidad necesaria para el trabajo actual.

Estudio de casos.	Método de capacitación que utiliza problemas simulados de negocios para que los resuelvan quienes se están capacitando.
Inducción.	Orientación a nuevos empleados de la compañía al puesto y al grupo de trabajo.
Inventario de capacidades.	Información que se mantiene sobre los empleados que ocupan puestos no gerenciales en una compañía y que se realice a su disponibilidad y preparación para moverse literalmente o a posiciones más elevadas.
Inventario gerencial.	Datos detallados referentes a cada gerente de una organización que se utilizó para identificar a los individuos que poseen el potencial para ascender a posiciones superiores.
Juegos de negocios.	Simulaciones que representan situaciones reales de negocios.
Rotación de puestos.	Método de capacitación que implica mover a los empleados de un punto a otro, con el propósito de darles una experiencia más amplia.
Aprendizaje acción.	Una técnica de capacitación por medio del cual los gerentes aprendices reciben la oportunidad de trabajo, tiempo completo analizando y resolviendo problemas en otros departamentos.

Capacitación de liderazgo
de Vroom-Yelton.

Programa de desarrollo para los gerentes en capacitación, que se enfoca a la toma de decisiones con diversos grados de información proporcionada por los subordinados.

Juego Gerencial.

Técnica de desarrollo en la que grupos de gerentes compiten entre sí en la toma de decisión sobre comparaciones realistas pero simuladas, todo ello utilizando una computadora.

Análisis transaccional.

Método para ayudar a dos personas a comunicarse y comportarse en el trabajo como adultos, al comprender los motivos de cada uno.

Interpretación de papeles.

Técnica de capacitación en la que los empleados representan un papel de personas en una situación gerencial real.

RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

NOMBRE: Ing. Julio Cesar González Guevara.

GRADO QUE DESEA OBTENER: Maestro en ciencias de la administración con
Especialidad en relaciones Industriales.

TITULO DE LA TESIS: Capacitación Continua en Mandos Gerenciales.

RAMA PROFESIONAL: Profesor del área de electrónica en la Escuela industrial
Y Preparatoria Técnica Alvaro Obregon.
Asesor técnico Pedagógico en Secundarias Técnicas.

LUGAR DE NACIMIENTO: Reynosa, Tamaulipas.

FECHA DE NACIMIENTO: 9 de Marzo de 1957.

NOMBRE DEL PADRE: José Guadalupe González Jaramillo.

NOMBRE DE LA MADRE: Juana Guevara de los Reyes.

EDUCACIÓN: Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica.

GRADO OBTENIDO: Ing. ELECTRONICA Y COMUNICACIONES

EXPERIENCIA PROFESIONAL: Maestro por horas en la E.S.T. 33 de 1981
De 1981 - 1987.
Asesor técnico pedagógico en Secundarias
Técnicas de 1987 -1999

Profesor de Electrónica en E.I.A.O. de la
U.A.N.L., de 1983 – 1999.

