



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DOCTORADO EN PSICOLOGÍA Y EDUCACIÓN**



**“EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO
(DESDE LA PERSPECTIVA DE LA SELECCIÓN, CAPACITACIÓN
Y DESARROLLO DE PERSONAL)”**

TESIS

**QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL
GRADO DE DOCTORA EN PSICOLOGÍA Y EDUCACIÓN**

PRESENTA:

JAQUELINA PRECIADO DEL CASTILLO NEGRETE

DIRIGIDA POR:

DR. LUIS ENRIQUE PUENTE GARNICA

SANTIAGO DE QUERÉTARO, QRO., MAYO DE 2011.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DOCTORADO EN PSICOLOGÍA Y EDUCACIÓN

EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO

(Desde la perspectiva de la selección, Capacitación y desarrollo de personal)

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Doctora en Psicología y Educación

Presenta:

Jaquelina Preciado del Castillo Negrete

Dirigida por:

Dr. Luis Enrique Puente Garnica

SINODALES

Dr. Luis Enrique Puente Garnica
Presidente

Dr. Marco Antonio Carrillo Pacheco
Secretario

Dra. Elizabeth Gutiérrez López
Vocal

Dr. José Antonio Robles Hernández
Suplente

Dr. César Augusto Lachira Saenz
Suplente.

MDH. Jaime E. Rivas Medina
Director Facultad de Psicología

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Mayo de 2011
México

RESUMEN

La presente investigación se centró en conocer cuáles son los modelos (en este caso, conjunto de herramientas) que se utilizan y predominan para evaluar el talento humano en selección, capacitación y desarrollo de personal en la mediana empresa del estado de Querétaro tanto en empresas llamadas tradicionales, como las que están en transición y, las descritas como emergentes. Así como conocer, si dichas modelos responden a los retos y desafíos que hay en materia del talento humano. Dentro del marco teórico el eje de análisis fue la teoría de sistemas bajo el modelo natural abierto y a partir de ésta se estudiaron tópicos como son las organizaciones emergentes, las exigencias organizacionales y los modelos de evaluación del talento humano. Se utilizaron tres instrumentos, el primero para identificar organizaciones tradicionales, en transición o emergentes, con cuarenta responsables de la gestión de los recursos humanos; el segundo, para conocer la opinión de cinco expertos y cinco docentes sobre los modelos de evaluación del talento humano y el tercer instrumento para identificar las herramientas que más se utilizan para selección, capacitación y desarrollo de personal en tres niveles; operativo, mandos medios y directivos. Los resultados permitieron identificar una subutilización de los modelos. Falta de sistematización en su aplicación, calificación e interpretación, poca vinculación con la gestión del conocimiento; y la necesidad de un replanteamiento de las funciones del área del factor humano y de la visión de la empresa sobre el talento humano.

Palabras clave: (Evaluación, talento humano, selección, capacitación, desarrollo de personal, empresas emergentes)

SUMMARY

This research work is focused on ascertaining what models (in this case, group of tools) are used and predominate for evaluating human talent in the selection, training and development of personnel in medium-sized companies in Queretaro, both in traditional companies and in those that are in transition or those described as emerging, as well as to find out if these models answer the challenges existing on the subject of human talent. Within the theoretical framework, the main point for analysis was the theory of systems under the natural open model. Based on this, topics were studied such as emerging organizations, organizational demands and the human talent evaluation model. Three instruments were used. The first was to identify traditional organizations, those in transition and emerging organizations with forty people responsible for human resources management; the second, to obtain the opinion of five experts and five teachers regarding the human talent evaluation models. The third instrument was to identify the tools most used for the selection, training and development of personnel on three levels: operative, middle management and executive. Results showed insufficient use of the models, a lack of systematization in their application, classification and interpretation, little relation to knowledge management and the need to develop functions in the human factor area and the companies' vision regarding human talent.

(Key words: Evaluation, human talent, selection, training, development of personnel, emerging companies)



DEDICATORIAS

A MI PADRE:

De los sueños a la
realidad que con tu luz
y amor guías e inspiras
mi vida.

A MI MADRE:

No es la expresión del
pensamiento, sino los
Impulsos de mi corazón
que han forjado todo lo
que soy, "Por Ti".

A MIS HERMANAS Y HERMANOS:

Por el apoyo y cariño que siempre me
han dado ayudándome a superar todos
los obstáculos.

A MIS SOBRINOS:

Por todo el cariño que
siempre me han dado.

A mis grandes amigos, confidentes y compañeros
Mireya y Luis Enrique, ya que junto con ellos he
descubierto el valor de mi trabajo, la importancia
de la libertad y capacidad del pensamiento, en
cada día de trabajo y convivencia, tanto en la
UAQ como fuera de ella.

AGRADECIMIENTOS

A mis sinodales; gracias por sus acertados comentarios y apoyo con lo cual enriqueció aún más el trabajo de tesis.

Si, y ¿Por qué no?, **Luis Enrique** y **Mireya**, mis eternos amigos, compañeros y asesores. Les agradezco una y otra vez su tiempo, paciencia, comentarios, alternativas y soluciones para realizar este trabajo. Así como no tentarse el corazón a la hora de leerlo para que fuera lo más lógico posible. Una vez más gracias por todo su apoyo.

ÍNDICE

Resumen	I
Summary	II
Dedicatorias.	III
Agradecimientos.....	IV
I- INTRODUCCIÓN	1
Problemática	3
Antecedentes y Justificación.....	5
Objetivos.....	6
II- FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	
Capítulo I Organizaciones Emergentes	9
Capítulo II Entorno organizacional de los recursos humanos	30
Capítulo III Modelos para la evaluación y desarrollo del talento humano ..	79
III- MARCO METODOLÓGICO	
Introducción.	202
Sujetos, Universo, Muestra	205
Instrumentos	205

IV- RESULTADOS	215
Lista checable sobre herramientas de evaluación del talento	324
Entrevista.....	327
Lista checable de empresa tradicional vs emergente...	337
V-CONCLUSIONES	345
VI- BIBLIOGRAFIA	362

I-INTRODUCCIÓN

El trabajo que se llevó a cabo parte de un supuesto general, dicho supuesto tiene que ver con lo que se conoce como Globalización que ha generado y está generando cinco grandes transformaciones según Tapscott (1998) las cuales son las siguientes:

a) *Una revolución Tecnológica*: la cual está basada en el desarrollo de redes informáticas y tecnologías de la información.

b) *Un mercado financiero global*: que implica desregularización de los movimientos internacionales de capital y la interconexión en los llamados tiempos reales de las bolsas, mercados de cambio y plazas financieras.

c) *La mundialización de la producción*: que es la conformación de oligopolios que dominan la economía mundial y la regionalización del intercambio con la existencia de bloques económicos.

d) *Nuevas formas de explotación del trabajo y de gestión de la producción*: Se está pasando del modelo taylorista-fordista al modelo toyotista en muchos casos.

e) *Consolidación del Neoliberalismo*: caracterizado por políticas que tienden a la privatización y desregularización laboral.

Estos son hechos reales que no se pueden negar, que están presentes con todo y sus contradicciones y crisis; pero, la Psicología del Trabajo, no puede permanecer ajena u omitir la importancia de este tipo de fenómenos ya que impactan directamente a las organizaciones y a todo su personal.

Bajo este supuesto general se derivan otros que son básicos en esta investigación:

1- Producto en buena medida de la globalización se han generado una serie de exigencias o demandas organizacionales como son la calidad, productividad, reducción de costos, desarrollo del capital humano, establecimiento de alianzas, desarrollo tecnológico entre muchos otros.

2- Estas exigencias a su vez han obligado a que las organizaciones tengan que recurrir a modelos de mejora organizacional para hacerle frente a este entorno. Como pueden ser la mejora continua, el justo a tiempo, el six sigma, el benchmarking, la reingeniería, la arquitectura organizacional entre otras. En el caso específico del capital humano, se requiere como señala Pigueron (2004) que éstos sean más calificados y polivalentes.

3- En términos generales, en estos aspectos antes mencionados se tienen que enfocar las organizaciones, pero de manera concreta tienen que prestar más atención a tres procesos fundamentales para que lo anterior funcione, tal es el caso de la selección de personal, la capacitación y el desarrollo, estos tres procesos tienen que estar perfectamente desarrollados si se desea que los modelos de mejora organizacional funcionen. Pero para que estos tres procesos funcionen se requieren herramientas de evaluación y desarrollo del talento humano adecuado.

4- Es, en estas herramientas de evaluación y desarrollo del talento humano en donde se centra la presente investigación. De qué manera específica las herramientas existentes que predominan, que tanta información útil proporcionan que ayuden a mejorar las predicciones del comportamiento del trabajador, se desarrolle mejor en su trabajo y contribuya a mejorar su calidad de vida en dicho trabajo. Saber si responden a las necesidades de las organizaciones de hoy en día y cuáles son sus alcances y limitaciones.

Cuáles son los retos y perspectivas de dichas herramientas en el futuro. Cómo serán, cómo se transformarán, que papel jugarán o cómo se deberán integrar con otros procesos. Esto es lo que se pretendió investigar en la presente investigación.

Descripción del problema

La Selección, Capacitación y Desarrollo de personal juegan un papel fundamental dentro de cualquier organización como lo plantea Chiavenato (2002). Y más ahora, ante un entorno caracterizado, como se planteó anteriormente, por la globalización, el rediseño de las organizaciones, la implantación de modelos de mejora organizacional y el desarrollo de características que debe contar el personal y en los procesos que debe participar.

Todo esto ha generado también a su vez un “boom” en cuanto a la utilización de “nuevas” herramientas para evaluar y desarrollar el talento humano. Esto es un signo positivo en cuanto a que se cuentan cada vez con más opciones para hacer este tipo de evaluaciones en selección de personal, capacitación y desarrollo, como lo señala Llanos (2005).

Sin embargo, hasta qué grado dichas herramientas proporcionan información realmente útil e importante; ¿realmente se les busca obtener el máximo provecho?.. Si cuentan con suficiente validez y confiabilidad, si responden a las necesidades complejas de las organizaciones tanto tradicionales como emergentes, si son lo suficientemente flexibles para dichas organizaciones ó se está solamente ante el crecimiento de un mercado de “herramientas de evaluación y desarrollo del talento humano”, económicamente rentable que está aprovechando las necesidades que tienen las organizaciones de contar con personal más capaz y que posea un potencial que se pueda desarrollar pero, que en la realidad, dichas herramientas aportan muy poco al respecto.

Esto representa una problemática que debe ser estudiada, porque al no tener suficiente información al respecto la validez y confiabilidad de las nuevas herramientas que están saliendo en el mercado se puede poner en duda su aportación para la selección, capacitación y desarrollo de personal.

Las herramientas ¿son “pan con lo mismo”? o realmente son innovadoras y acordes a los tiempos y necesidades en los procesos de selección, capacitación y desarrollo de personal. Son aspectos que no se pueden afirmar tajantemente porque no se tiene información sólida que la respalde. Por estas razones la pregunta de investigación que se plantea es:

PREGUNTA CENTRAL

¿Los modelos de evaluación del talento humano responden a las necesidades, **retos y desafíos de la selección, capacitación y desarrollo de personal de la mediana empresa tradicional y emergente del sector servicios de la ciudad de Querétaro?**

PREGUNTA SECUNDARIA

¿Los modelos de evaluación del talento humano contribuyen al desarrollo de la gestión del conocimiento (formación de capital intelectual) de la mediana empresa tradicional y emergente del sector servicios de la ciudad de Querétaro?

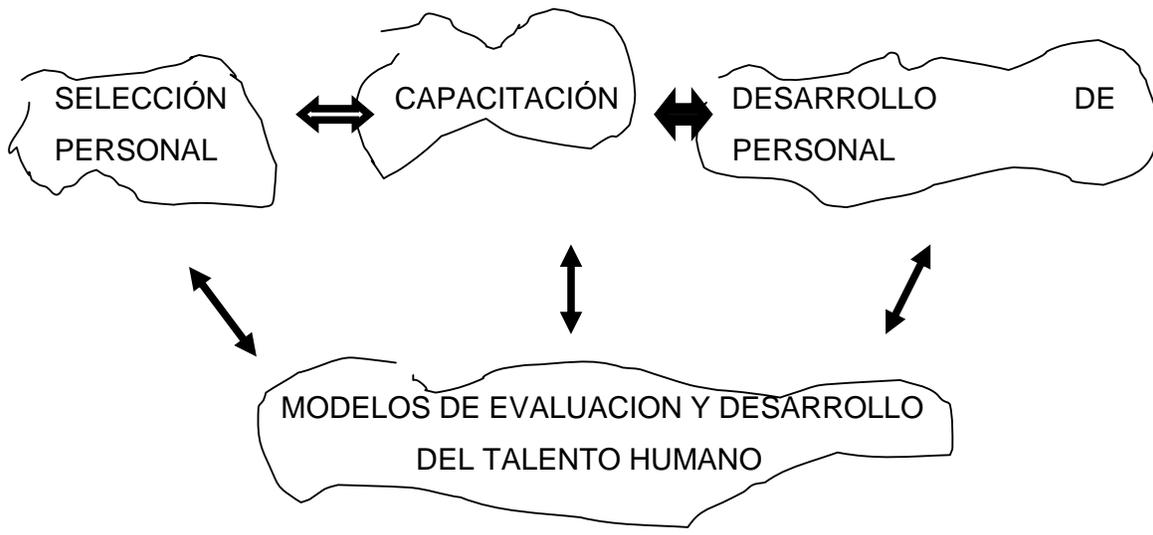
En este sentido los modelos de evaluación y desarrollo de personal que en este trabajo se revisaron fueron los siguientes:

Modelo Psicométrico: Todas aquellas herramientas que están basadas en la teoría psicométrica como los test de inteligencia, personalidad, aptitudes, valores, etc.

Modelo Psicodinámico: Son todas aquellas herramientas que se apoyan para conocer la dinámica psicológica a través de la técnica de proyección de lo no consciente, como las técnicas proyectivas, la grafología, observación, entrevistas, etc.

Modelo Psicosocial: Son todas aquellas herramientas que describen aspectos psicosociales como son: assessment center, liderazgo, coaching, mentoring, competencias laborales, etc.

De esta forma lo que se pretende estudiar quedaría de la siguiente forma:



Antecedentes y justificación

Como se ha estado comentando se vive en un mundo globalizado donde las organizaciones se han visto en la necesidad de replantearse cómo están funcionando y cómo deberían de funcionar. Para esto se recurre a una serie de estrategias que les permiten tener opciones de desarrollo como lo señaló en su momento Fea (1998).

Siendo precisamente el factor humano un elemento básico y fundamental para lograrlo, para esto, se tiene que trabajar con el personal que ya se cuenta en las organizaciones pero también se tienen que centrar los esfuerzos en hacer más eficiente y rápida la selección de personal, la capacitación y el desarrollo como lo señaló también Howard (1996). Por lo que es necesario recurrir a una serie de herramientas que ayuden a dichos procesos. El problema estriba en que no existen suficientes estudios, investigación que haga un análisis a fondo de dichas herramientas para verificar que tan útiles son o si simplemente representan paliativos que resuelven una demanda ya sea de selección, capacitación o desarrollo de personal provisionalmente pero que a mediano y largo plazo no resulte ser eficaz. Esto se plantea por dos razones básicas; la primera es que el personal es un ente sumamente complejo, requiere de herramientas que permitan tomar una pequeña “muestra” de lo que es como ser humano y el potencial que posee. Y la segunda, las organizaciones son más complejas y aspectos como la cultura organizacional, los estilos administrativos, el clima laboral, el nivel de exigencia, características de los procesos de trabajo como lo describe Jeannet (1999), son aspectos que no pueden pasar por alto. De ahí que es necesario tener cada vez más certeza que dichas herramientas proporcionan información que ayuden a predecir el comportamiento del personal y a mejorar la actuación en su trabajo. La falta de información al respecto también puede hacer suponer que quizá dichas herramientas son subutilizadas porque no se consideran las necesidades organizacionales. Y por lo tanto representan una mala inversión. De aquí las razones que motivan realizar este estudio.

Objetivos:

- a) Conocer cuáles son las principales características del proceso de selección, capacitación y desarrollo de personal en las empresas medianas del estado de Querétaro
- b) Conocer y describir las principales herramientas existentes para la evaluación y desarrollo del talento humano en la selección, capacitación y desarrollo de personal.

II- MARCO TEÒRICO

El presente Marco Teórico tiene como eje de análisis rector la teoría de sistemas y de manera particular utilizando el modelo natural abierto que es el vigente dentro de lo que es la Psicología del Trabajo. A partir de este eje se desprenden una serie de tópicos de discusión y análisis que han sido denominados con el nombre de capítulos. Cada uno de ellos tiene como función ahondar primeramente en las organizaciones de hoy en día que se les conoce bajo diferentes nombres, que en este caso se utiliza el de “empresas emergentes” , en qué consisten, cuáles son sus principales características, porque es necesario que las organizaciones transiten de un modelo organizacional tradicional al emergente; ya que al revisar estos aspectos se puede vislumbrar los retos y perspectivas que hay al respecto y sobre qué se tiene que trabajar, sobre qué se tiene que reflexionar, en relación a concepciones de trabajo, concepciones de trabajadores y concepciones de procesos de trabajo.

Con este referente, para el segundo capítulo se revisa el entorno que vive la organización y el área de recursos humanos, puesto que la evaluación del talento humano gira o es responsabilidad de esta área. Este entorno se revisa a través de las llamadas “exigencias organizacionales” para valorar el impacto que tiene en las empresas y de manera particular en el área de Recursos Humanos.

Finalmente esta el tercer capítulo, el más amplio, ya que es el tema de este trabajo, consiste en una revisión general de los supuestos básicos o principios teóricos que dan soporte a los modelos (herramientas) para la evaluación del talento humano, y en función a tres dimensiones de análisis que son validez, confiabilidad y pertinencia, se valoran cada una de ellas y se concluye su vigencia y utilidad para las empresas.

En éste último capítulo es importante señalar que no se pretendió ser un tratado de las herramientas de evaluación del talento humano para selección, capacitación y desarrollo de personal. Ya que se parte del supuesto de que el lector le puede resultar aburrido tenerlas que revisar todas ellas, sin embargo se escogieron las que se consideran más representativas y que a juicio propio son o resulta interesante revisarlas; a demás de que no es el objetivo de este trabajo. Bajo este precedente su descripción de cada herramienta es breve pero procurando resaltar los supuestos teóricos que la sustentan y retomando los elementos de los dos capítulos anteriores, que permitió emitir un juicio al respecto que fue contrastado con el trabajo de campo y que permitió llegar a conclusiones y propuestas al respecto.

CAPÍTULO I

ORGANIZACIONES EMERGENTES

Introducción

Iniciar el desarrollo del Marco Teórico con el tema de organizaciones emergentes obedece a una serie de razones que a continuación se enlistan:

- a) Hoy en día el estudio de las organizaciones se tiene que llevar a cabo desde una perspectiva particular, un enfoque, una tendencia, que en este caso, viene a ser las llamadas organizaciones emergentes. Las cuales pueden estar en dos estados generales. La primera de ellas en un proceso de transición de tradicional a emergente, mientras que la segunda puede ser considerada totalmente emergente.
- b) Para ser considerada en vías de considerarse emergente o ser totalmente emergente requiere reunir una serie de características.
- c) Revisar dichas características permite comprender los retos y desafíos que éstas enfrentan. Y en el campo de los Recursos Humanos,
- d) tres de las acciones más fundamentales, vienen a ser la selección y capacitación y desarrollo de personal. La primera porque es la que abastece de personal a la organización y la segunda y la tercera porque es la que permite un desempeño óptimo y su desarrollo dentro de la misma.
- e) En función de lo anterior conocer las características de las empresas emergentes permitirá determinar qué cambios se tienen que hacer en las organizaciones tradicionales en materia de evaluación del talento humano o bien, valorar si las que existen son viables o requieren integrarse o modificarse.

En este sentido este primer capítulo pretende describir las organizaciones emergentes que permitan ir verificando los retos o cambios que tienen que enfrentar los procesos de evaluación del talento humano.

Mercado (2001) plantea una serie de características que describen a la mediana empresa emergente como son las siguientes:

*El crecimiento de este tipo de empresas es superior a la de la empresa tradicional ya que puede asociarse, establecer alianzas, crear nuevas empresas sin cambiar de manera significativa sus líneas de organización.

*Otra característica tiene que ver con su personal; este tipo de empresas posee una complejidad en el desempeño de sus funciones, así también como en la resolución de los problemas que se presentan, provoca una mayor decisión del trabajo requiriendo con esto una adecuada distribución del mismo, ya que es muy complicado que una sola persona pueda atender todos los asuntos; originando con esto, que este tipo de empresas se caractericen por una importante delegación de la autoridad.

En la pequeña empresa la autoridad tiende a centralizarse, por el contrario en la emergente existe una importante delegación de la autoridad que la diferencia de las demás empresas, entre otras cosas, en que ésta última los tramos de control tienden a ser menos amplios.

*Finalmente, otra característica tiene que ver con los abastecimientos (compras) que en este tipo de empresas no existe problema en cuanto a la adquisición de materiales, materias primas, algo que no ocurre con las tradicionales ya que en muchas de ellas poseen una estructura organizacional muy rígida.

1.1 La empresa emergente como empresa de alto desempeño

Durante mucho tiempo en la mente de las personas y de las organizaciones ha

estado presente el concepto de *alto desempeño o empresa emergente*, a exigir el cumplimiento de normas, estándares o expectativas, pero es en los últimos años cuando ha tomado fuerza y vigencia un movimiento tendiente a lograr esto precisamente, el alto desempeño y la calidad total. Este movimiento surge a raíz del triunfo o “milagro” japonés, como lo señala Spencer (1997), ya que los japoneses en décadas pasadas gozaban de una muy merecida fama de calidad ínfima, pero en décadas recientes su imagen ha sido totalmente invertida y, en nuestros días, sus productos se consideran de “índole superior”.

Esto se debió en gran parte a la adopción de una nueva filosofía: lograr la completa satisfacción del cliente. Mientras que otros países pregonaban lo mismo, los japoneses actuaron en consecuencia y no se quedaron como muchas naciones, en el ámbito de una simple declaración. Fea (1998) planteó que para que surjan las empresas emergentes y el alto desempeño, es necesario cambiar la filosofía, en otras palabras, el alto desempeño debe ser una forma de vida, una filosofía cuyas repercusiones lleguen a todos los actos de la existencia humana. Debe ser una mística y un compromiso de cada persona y organización. Ricky (2001) señala que el primer aspecto importante en el alto desempeño es la misión, es decir, la razón de existencia de la empresa u organización, así como de las personas que la integran.

Alrededor de la misión gravitarán todos los demás elementos, y sólo con relación a una misión puede evaluarse el alto desempeño. La misión da la pauta del desempeño, ya que sobre la base de la misión son fijados los propósitos, es decir, la retribución que ofrece o da la organización a los diferentes grupos de interés que la conforman, como proveedores, trabajadores, accionistas, clientes. De igual forma son definidos los valores, principios de la organización y las políticas y normas; donde quedarán establecidos los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad.

Sobre la base de todos estos conceptos se definirá la estrategia para determinar el campo de acción de la organización, es decir, su actividad básica o central y las actividades complementarias, se definirán los productos y servicios que ofrecerán al mercado, identificando con esto líneas de producto

y/o servicios de la organización y de ahí se deriva un punto medular que es el valor agregado que la organización genera a sus clientes, aquello que los hace diferentes de la competencia y que hace que el cliente distinga a la organización de entre las demás.

Este valor agregado determinará los puntos que requiere la organización para lograr la ventaja competitiva sobre las demás organizaciones.

Otro aspecto de suma importancia es que con frecuencia se carece de una escala o medida para el desempeño de un servicio o producto, como lo señala Gómez (2002). De esta forma se nulifica la posibilidad de emitir juicios sobre su calidad y desempeño, por lo tanto es preciso establecer criterios y reglas claras, basadas en los anhelos de los usuarios de un servicio o los compradores de un producto.

En el caso de productos manufacturados es un poco más fácil establecer dichos estándares. Sin embargo, la situación se vuelve difícil cuando se trata de servicios, pero esto no es imposible, como lo señala Karlof (2001), para esto, señala el autor, se debe conocer el desempeño de otras empresas u organizaciones para poder determinar si el desempeño es inferior, igual o superior; a este procedimiento se le denomina "Benchmarking" o simplemente comparación con las mejores prácticas seguidas por los líderes en el mercado que participa cada organización. En este sentido algo que se ha vuelto innegable en este mundo globalizado es la exigencia de un alto desempeño en cuanto a los artículos o servicios que producen para los mercados. Resulta preciso, sin embargo, señalar la necesidad de cada cual de adquirir igualmente, el compromiso de reciprocidad.

De esta forma el alto desempeño que es la característica básica de una empresa emergente, puede definirse tomando la referencia de Pigueron, como:

"Las acciones y compromiso tendientes a lograr una misión, superando normas y estándares fijados, así como las expectativas

de los grupos de interés, con valores definidos y reconocidos, buscando la máxima repercusión positiva en el logro de un valor agregado y una ventaja competitiva".(2004:5)

Bassi (2001) plantea que lo que hasta hace unos pocos años era válido para conquistar el éxito organizacional, ahora ya no lo es. ¿Por qué? Básicamente por el entorno, fundamentalmente porque el marco y las reglas del juego ya no son las mismas, ahora, la estrategia basada en la cuenta de resultados ya no es suficiente, se debe buscar un crecimiento rentable a mediano y largo plazo, las organizaciones pasan de ser burocracia funcional a convertirse en redes, los activos clave de la compañía ya no son sólo el capital fijo, sino también el capital intelectual, los partícipes del éxito además de los accionistas deben ser todos los que tienen un interés en la empresa: empleados, clientes proveedores, accionistas.

Los clientes por su parte exigen cada vez más un trato a medida o personalizado, y los empleados pasan de ser activos a convertirse en inversores de su propio capital intelectual, de su capital humano, como lo señala Gratton (2000).

Las estrategias por su parte no se limitan a contemplar sólo resultados financieros inmediatos y a corto plazo, sino también una amplia prospección a futuro tendiente a la consecución de un crecimiento sostenible y rentable a largo plazo. Es, por tanto, que ahora la estrategia debe ser dinámica para poder adecuarse a las continuas variaciones del entorno.

1.2 Características de las empresas emergentes o de alto desempeño

Bajo el contexto de las organizaciones anteriormente descrito, se puede señalar que las características comunes en las empresas emergentes o de alto desempeño teniendo como referencia Piguero (2004) son:

a) Participación del personal como medio de agregar valor.

Es innegable que la fuerza más valiosa de cualquier organización es el personal con que cuenta y su capital intelectual, y la participación de estos es día con día una necesidad más apremiante como lo señala Ronquillo (2002); los trabajadores están buscando mayor libertad para determinar cómo hacer su trabajo y cuando hacerlo. Las presiones para incrementar la participación de los trabajadores en la forma de enriquecimiento del puesto, grupos de trabajo auto dirigidos, horarios flexibles de trabajo y semanas de trabajo comprimido continúa creciendo. La competencia va a estar presente cuando todos los elementos de la organización estén convencidos que la satisfacción de las necesidades del cliente es el concepto más importante de la organización y todas sus actividades tanto operativas como administrativas y que el factor humano juega un papel determinante. Como se comentó, una organización de alto desempeño obtiene resultados en materia de productividad y rentabilidad en medida del incremento de la participación de todos sus empleados y trabajadores, mediante el fomento del trabajo en equipo, el involucramiento en la solución de problemas, la convicción de hacer las tareas con efectividad y el orgullo y satisfacción de pertenecer a una compañía o empresa que brinda la oportunidad de superarse personal y profesionalmente.

El alto desempeño debe estar presente en todas las actividades de la empresa y en todos sus departamentos, no puede ocurrir de manera aislada en la organización y mucho menos servir como elemento de choque entre un área y otra.

De la evolución progresiva uniforme en todos los elementos de la estructura dependerá que vaya adquiriendo fortaleza y asimismo se corrija, se estimule y se enriquezca. Para que una empresa logre establecer el camino hacia el alto desempeño debe estar caracterizada por el involucramiento de todos los elementos de la organización, desde la más alta dirección hasta el cuerpo operativo, poniendo de manifiesto la importancia no solo de habilidades y entrenamientos, sino de su creatividad e iniciativa, por encima de los procesos o máquinas.

Para esto, se busca una participación activa, coherente, estimulante y nunca interferente, por su parte los sistemas de información deben estar libres de barreras burocráticas, ser simples y prácticas, para que todo el personal goce de información verdadera, relevante, exacta y oportuna.

b) Examen regular del entorno y de su funcionamiento interno

Hoy día, todas las organizaciones tarde o temprano enfrentarán una competencia constante, y sólo si se saben aprovechar las oportunidades, en vez de sólo contemplar los cambios, se estará en ventaja para poder tener una posición mejor. Como lo señala Pazos (2002).

Para esto se requiere de una comprensión de los elementos que intervienen en el entorno, la forma de obtener los datos, organizarla, convertirla en información y evaluarla es característica fundamental de las organizaciones de alto desempeño. Primeramente, se debe partir por la recopilación de datos, no basta con saber de manera general que sucesos acontecieron o están aconteciendo, es necesario analizarla con sumo cuidado, validar la información en forma periódica y continuamente afinarla y aclararla para buscar con ello la mejora continua. Las organizaciones de alto desempeño, determinan todo lo que se sabe con relación a su negocio, recopilan información.

Pero no basta con ello hay muchas compañías que cuentan con esta información, pero no la someten a prueba ni la validan periódicamente, característica de una organización de alto desempeño, el proceso de validación y análisis es un proceso fuerte y es donde se comienza a aprovechar la información obtenida, para elaborar planes de mejora o de reacción, cómo señala De Bono (2003).

c) Formación de equipos excelentes

No se tiene un equipo de trabajo simplemente porque se le llame así al grupo de personas con las que se está todo el día en la oficina. Se requiere algo más

permanente y sólido que un nombre conveniente. Exige mucho más que estar a la moda, o hacer creer que se trabaja en equipo porque se habla de ello. Una de las características si no la más importante en una organización de alto desempeño es la utilización de equipos excelentes o mejor conocidos como equipos de alto desempeño.

Un equipo de trabajo de alto desempeño es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

La gente que trabaja en equipos de alto desempeño, produce resultados específicos y concretos, a través de la contribución colectiva de sus miembros. Esta singular forma de trabajar produciendo resultados de manera interdependiente, es lo que hace posible que el desempeño del equipo, sea cualitativamente superior a la suma de los aportes y tareas individuales que realizan sus miembros.

En los equipos de alto desempeño están presentes valores y creencias subyacentes. Trabajar en equipos de alto desempeño, requiere practicar de forma recurrente un conjunto de creencias (certezas personales) que se evidencian en la conducta diaria, tales como disposición a escuchar y a responder de manera constructiva a los puntos de vista de otros colegas; darle a los miembros el beneficio de la duda; proveer apoyo mutuo oportuno; reconocer los intereses de los miembros y sus logros; compartir conocimientos, soluciones y resultados probados; hablar claro sin agendas ocultas enfocado en el problema y no en las personas; demostrar autocontrol en momentos de presión y realizar acciones de manera auto dirigida sin necesidad de supervisión, o de que sean ordenadas.

Obviamente, en un equipo de alto desempeño se requiere gente muy segura de sí misma, dispuesta a aceptar la responsabilidad por las acciones que realiza y por los resultados que produce, que sabe pedir ayuda sin complejos cuando la necesita y que, además, se involucra en tareas para fortalecer el equipo, aunque no sean de su responsabilidad.

No hay formulas que nos digan de cuanta gente debe está formado un equipo eficaz de trabajo pero difícilmente se encontrará un equipo eficaz de trabajo mayor a 25 personas. Las veces que esto ocurre, se subdivide en equipos pequeños, dado que es indispensable el contacto diario, cara a cara, en reuniones de evaluación y clarificación del progreso en el logro de los resultados.

Existen aproximadamente siete características comparativas que ayudan a distinguir entre un grupo de trabajo y un equipo de alto desempeño como lo señala Katzenbach, (2000):

La primera es *liderazgo*. Un grupo de trabajo tiene normalmente un liderazgo fuerte, focalizado en un claro sentido de visión del líder, que es el centro motor de la acción. El equipo de alto desempeño tiene un liderazgo distributivo de compromiso, en el cual el rol de líder es compartido por cada miembro para fortalecer la interdependencia y la toma de decisiones.

La segunda es *responsabilidad por resultados*. En los grupos de trabajo, el énfasis está en la responsabilidad individual, independientemente de cómo afecta esto lo que los otros tienen que lograr en su trabajo. En oposición, los equipos de alto desempeño se enfatizan tanto la responsabilidad individual en el logro de las actividades asignadas, como la responsabilidad mutua de cada miembro, pues se trata de la complementariedad colectiva esencial a un buen equipo. Si uno no cumple con su asignación y el otro tampoco, la meta compartida se pierde.

En tercer lugar, está el *propósito*. En los grupos de trabajo, el propósito es usualmente el mismo establecido en la misión de la empresa, organizacionalmente genérico para todos los grupos. Los equipos de alto desempeño tienen normalmente propósitos específicos, diseñados y trabajados por ellos mismos, que guían sus acciones y uso de recursos para asegurar el logro de los objetivos de la organización.

La cuarta característica está relacionada con los *productos del trabajo*. En los grupos de trabajo los productos son individuales, mientras que en los equipos de alto desempeño existe la figura sinérgica de productos colectivos del trabajo.

En quinto lugar, los Grupos de Trabajo pueden ser eficientes en la dirección y desarrollo de sus *reuniones de trabajo*, las cuales pueden ser también organizadas.

Mientras que los equipos de alto desempeño son eficientes y permiten y estimulan la discusión abierta de los miembros, a fin de asegurar la activa generación de aportes y la solución de problemas en el seno del equipo, hay mayor inversión de tiempo, porque este proceso sinérgico, agrega valor al resultado final. Es importante recordar que se trata de conocimientos, experiencias y habilidades complementarias, que es necesario convertirlos en una inversión, de manera que se produzca un resultado cualitativamente superior al aporte específico de las partes.

En sexto lugar, en los grupos de trabajo la *influencia individual y el poder de sus miembros* para impactar los resultados del trabajo sean éstos financieros, de producción, de mercadeo o de personal, dirigen notablemente los intereses y las acciones de cada uno, pues acumular poder suele ser importante para los miembros del grupo. En los equipos de alto desempeño no se presenta este

fenómeno como resultado de la rotación del liderazgo y de la complementariedad y apoyo mutuos, que caracterizan el logro de la meta común. Así nadie puede concentrar poder. Lo que le da poder y credibilidad al equipo, es su cohesión y eficacia interna alrededor del logro de la meta, para hacerle frente a los retos potencialmente divisionistas del entorno organizacional.

Finalmente, la séptima característica está asociada con la *delegación*, se discute, se decide y se delega. Se generan intercambios de ideas, se decide, cada quién responde ante el equipo por la realización de su actividad. De esta forma, se asegura interdependencia y logro del propósito común. La agregación de aportes y construcción de sinergia deben ser el objetivo como lo señala De Bono (2003).

Los equipos de alto desempeño tienen una característica distintiva, muy notoria, que es la realización de reuniones muy productivas de trabajo, bajo un esquema de funcionamiento bien específico.

Las reuniones son mucho más productivas, en la medida en que cada persona agrega más valor a la solución del problema, o a la elaboración de una propuesta. La manera de agregar valor, es a través de la incorporación de aportes individuales y no de simples intervenciones. Es común encontrar a más de una persona interviniendo bastante en una reunión. Participa mucho, sus compañeros lo notan, pero a lo mejor, en verdad, no aporta tanto como se cree, aunque siente que está interviniendo “para contribuir”, o “para animar a otros a hablar”, sin darse cuenta que a lo mejor, está causando el efecto contrario. Los equipos de alto desempeño, clarifican al inicio de sus reuniones y controlan durante el desarrollo de las mismas, las acciones individuales que generan sinergia, que maximizan el uso productivo del tiempo y que eliminan su desperdicio.

La forma de aportar en un equipo de alto desempeño debe ser distinta a lo que generalmente se hace en un equipo de trabajo, ya que primeramente se debe clarificar y proponer métodos o herramientas específicas para organizar y realizar la tarea. Una vez hecho esto se proponen ideas y actividades nuevas, mejores cursos de acción o cursos de acción pertinentes.

Ya superada esta etapa se deben identificar relaciones, contactos internos o externos, personas o instituciones, a quienes se podría ganar como aliados estratégicos para desarrollar o implantar el plan y lograr las metas, paso siguiente se deben ampliar las ideas aportadas por otros, con ejemplos precisos y asumir el liderazgo para conducir al equipo en momentos de tensión, estrés.

Los equipos de alto desempeño, clarifican al inicio de sus reuniones y controlan durante el desarrollo de las mismas, las acciones individuales que generan desperdicio y pérdida absoluta de tiempo.

Es también por lo tanto factible el poder identificar características que no están contribuyendo, como el que cada vez que se esté desinformado o perdido e igual se interviene para “aportar”; o bien, cuando se discute y se está permanentemente en desacuerdo; y cuando se repite lo que otro dijo o cuando se interviene para decir algo que no viene al caso; es muy común también el hacer “preguntas” que enredan, o una pregunta se convierte en una intervención muy larga; y es cuando la persona se molesta porque “no se le hace caso” a su sugerencia.

Evitar lo anterior es muy importante en un equipo de alto desempeño, porque los aportes aumentan la sinergia y las intervenciones hechas simplemente por intervenir, hacen sucumbir a una organización. La sinergia es un efecto, es un resultado que se produce sólo con los aportes individuales, al invertir el

conocimiento, la información útil, la creatividad, la originalidad y la adaptación de lo conocido a nuevas situaciones. Todo ello es lo que agrega valor al propósito común. El producto de estos aportes, es un resultado enriquecido por el pensamiento creativo colectivo de la diversidad de los miembros del equipo. Esta inteligencia, es cualitativamente superior a la suma de las partes, o de los aportes individuales hechos por cada miembro.

1.2.1 Remuneración sobre la base del desempeño

En las organizaciones de alto desempeño o emergentes, los empleados son conscientes de cómo sus acciones influyen en los resultados de la organización, por lo tanto, la creatividad y capacidad de innovar es una de las características fundamentales de la plantilla, por lo tanto no se pueden seguir las practicas antiguas de remuneración, ya que sé esta ante una búsqueda permanente de añadir el valor agregado y lograr una ventaja competitiva, como señala Ronquillo (2002).

En este nuevo entorno, las empresas deben tender hacia el concepto de compensación total, es decir, todo aquello que el empleado valora en su relación con la empresa: retribución, entorno de trabajo, posibilidades de desarrollo, aprendizaje y beneficios extra-salariales. Se debe buscar y explotar su creatividad. En nuestros días todavía existen *gaps*, entre lo que las organizaciones ofrecen a los empleados y lo que en verdad importa a éstos. En realidad, se trata de mejorar la eficacia de ese gasto. Y para ello, la clave está en la personalización de la compensación. El concepto de pago por desempeño debe convertirse en una realidad, es decir, que cada uno es retribuido según lo que aporta para conseguir los objetivos del negocio, en forma individual y grupal.

Los sistemas de remuneración deben estar alineados para recompensar aquellas cosas que contribuyen a alcanzar la visión de la organización y los objetivos estratégicos de la misma. Los sistemas de recursos humanos por su parte deben estar diseñados para responder a las nuevas necesidades de las

personas.

1.2.2. Estructuras simples, flexibles y ágiles

Prácticamente la única posibilidad de sobrevivir en un entorno cada vez más competido es si la organización es verdaderamente flexible, creativa, innovadora y, si hace todo esto, mejor que la competencia, se convertirá en una organización de alto desempeño o emergente. Es por ello importante que la organización se adapte a las nuevas formas organizacionales como indica Piguero (2004).

En su momento, el artículo "Perestroika Corporativa", Ackoff (1998) hace una crítica ácida del sistema gerencial norteamericano, al afirmar que Estados Unidos cuna de la democracia, utiliza tácticas totalitarias y de planificación centralizadas en el manejo de sus organizaciones.

El modelo de planificación y control está de salida en las organizaciones mundiales, y está siendo reemplazado por un sistema mucho más democrático y abierto donde las personas tienen mucho más que decir sobre aquellas decisiones que afectan su calidad de vida en el trabajo y que, además, crean condiciones para que el nivel de decisión baje hasta los estratos que se encuentran más cercanos al cliente.

Por su parte Ricardo Semmler, Presidente de SEMCO comenta que el éxito continuado de su empresa es su adaptabilidad y su capacidad de generar resultados en todos los entornos a que se ha visto sometida, se fundamenta en su filosofía corporativa muy sencilla: "Dale a la gente la libertad de hacer lo que quieren, y a la larga sus éxitos compensarán con creces sus fracasos. "Si se trata al personal como inmaduros guardianes de su parcela, esa será la forma como se van a comportar. Nunca tratarán de pensar por sí mismos, ni tratarán de hacer cosas, y mucho menos tomar riesgos. Se limitarán a hacer lo que se les dice, y lo más seguro es que lo hagan con muy poco entusiasmo.

Las gerencias y estructuras de hoy en día están más enfocadas al “coaching” continuado para lograr las metas y objetivos que, a las labores de estricta supervisión que una vez fueron eje de su actividad. Alguien dijo alguna vez que se puede lograr mucho más a través de la persuasión y la convicción que de la supervisión.

Estos nuevos sistemas gerenciales son la interface que crea las estructuras y condiciones para que las personas, los equipos, los procesos y los sistemas fluyan sin trabas y sean verdaderos puntos de apalancamiento, en lugar de transformarse en barreras para el desarrollo.

1.2.3 Liderazgo de compromiso

En las organizaciones de alto desempeño o emergentes, el liderazgo se caracteriza por ser un proceso activo, con espíritu innovador y comprometido.

En este tipo de organizaciones, los trabajadores no seguirán a un líder sin una visión común que sea inspiradora, y esto se debe a que en este tipo de organizaciones, los líderes no logran el éxito a menos que todos los empleados lo hagan también. Ya que este tipo de líderes debe aprovechar y facilitar la contribución de todos los empleados. En las organizaciones de alto desempeño y que buscan ser competitivas, se tienen cuatro características en su liderazgo como lo señala Pino (2004):

- a) Existe lazos de confianza, resultado de una relación franca y honesta, en forma bilateral.
- b) La comprensión de los hechos y actos es una característica fundamental ya que no se hacen las cosas porque sí, sino porque están convencidas del porqué deben hacerlo.
- c) El liderazgo pugna por la autonomía de las personas y su derecho y privilegio de ser ellos quienes tomen decisiones.

- d) El liderazgo de compromiso no implica que resuelva todos los problemas, los empleados y trabajadores serán parte del equipo que los solucione.

Este liderazgo trae como consecuencia que los empleados puedan expresarse al máximo en el trabajo y de esta forma son impulsores y miembros activos de la organización, como parte del alto desempeño. De este liderazgo se desprenden consecuencias como el incremento en la actividad de los empleados, se sienten aceptados y respetados, sobre la base de ello incrementan sus contribuciones. El propósito fundamental es el poder crear una visión compartida de todos los miembros.

Es decir, que no sea la visión de la compañía o de ellos, sino la del grupo. La idea no es nueva. Cuando al final de su carrera el psicólogo Abraham Maslow estudió a los equipos con alto desempeño, observó que una de sus características más asombrosas era la visión y el propósito compartido.

En las organizaciones de alto desempeño las personas expanden continuamente su capacidad para crear los resultados que desean. Al aumentar la interdependencia en el mundo, y la complejidad y dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. La visión compartida alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos.

En equipos de compromiso compartido el dominio personal, entendiéndolo como una disciplina para aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad cada vez con mayor precisión. Comienza por aclarar las cosas que de verdad les interesan a las personas, para poner la vida al servicio de las mayores aspiraciones. Las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, son como

compromisos recíprocos entre individuo y organización, ya que de ninguna manera la capacidad de aprender de una organización no puede ser mayor que las de sus miembros. Por ello, el dominio personal es piedra angular y cimiento de este tipo de organizaciones.

Bill O'Brian, máximo ejecutivo de Hanover Insurance, enfatiza que el interés es personal, y está arraigado en el conjunto de valores y aspiraciones de un individuo. Por eso, el interés genuino en una visión compartida, está arraigado en visiones personales. Por eso, también, las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a sus miembros a desarrollar sus visiones personales.

Ya que si la gente no tiene una visión propia, a lo sumo suscribirá la visión de otro. El resultado será el acatamiento, no el compromiso que es lo importante en una organización de alto desempeño. Y la diferencia entre ambos es relevante ya que la persona comprometida aporta una energía que no se puede generar si uno se limita a acatar, aunque ese acatamiento sea genuino. Un grupo de personas realmente comprometidas con una visión común representa una fuerza abrumadora. Son capaces de lograr lo que parece imposible.

Una condición importante para el dominio de la disciplina de construir una visión compartida es que, es preciso abandonar la noción tradicional de que la visión se anuncia siempre de arriba, o se origina en los procesos de planificación institucionalizados de una organización. Esto no significa que las visiones no puedan emanar desde arriba. A menudo ocurre así, pero a veces afloran a partir de la interacción de personas de varios niveles. Ya que el origen de la visión debe ser menos importante que el proceso por el cual llega a ser compartida.

Lo que sí es relevante, cuando las formulaciones de la visión son redactadas por un par de directivos, es que las visiones personales de los demás miembros de la organización se ignoran totalmente. Hay pocas oportunidades

de indagación y verificación en cada nivel para que la gente comprenda y posea la visión y como se decía anteriormente, en consecuencia, la nueva visión oficial no alienta entusiasmo ni compromiso. Al constatar que con frecuencia el proceso de crear una visión se entiende como un único esfuerzo por brindar un rumbo y un sentido general a la estrategia de la empresa. Ser un líder visionario consiste en resolver problemas con una visión en mente.

Escuchar suele ser más difícil que hablar, especialmente para los directivos empecinados que tienen ideas definidas, se requiere una extraordinaria apertura y una gran voluntad para abrigar una diversidad de ideas.

Por lo que se debería permitir que coexistan múltiples visiones, escuchando para sintonizar el rumbo atinado. Al crecer como producto de interacciones individuales, las visiones genuinamente compartidas requieren una conversación permanente donde los individuos se sienten libres de expresar sus sueños y aprenden a escuchar los sueños ajenos. La construcción de una visión compartida forma parte de una actividad más amplia: el desarrollo de las "ideas rectoras" de la empresa, su visión, propósito o misión y sus valores centrales.

Una visión que no guarde coherencia con los valores que la gente vive a diario no sólo no logrará inspirar genuino entusiasmo, sino que alentará el cinismo. El líder debe estar convencido y transmitir a los seguidores que los peligros que acechan a la empresa son externos. Esto significa entender que ni los subordinados, ni otros directivos, ni otras divisiones o departamentos de la empresa son las verdaderas amenazas. También los seguidores tienen que asumir que el riesgo con el que viven no procede, no la generan sus líderes. Una de las formas en que esta situación de ansiedad se pone de manifiesto en la organización es negar que la amenaza proceda del entorno, idealizando a determinados líderes o proyectos.

También los directivos pueden alimentar ciertas fantasías de forma inconsciente. Una de ellas consiste en creer y actuar como si todo es, puede ser y debe ser previsto, planificado y controlado. Sin embargo, en el contexto actual los directivos no controlan totalmente su propio destino ni mucho menos el de sus organizaciones ni el de sus clientes, competidores, mercados, etc. El control se ha convertido en artículo de fe. No es casual que cuanto mayor son los sentimientos de inseguridad, mayor es la necesidad de creer en elementos de control. La complejidad que caracterizan los entornos empresariales actuales de caos no tiene gestión ni control absolutos.

La propia idea de control es una ilusión, aunque pueda servir cultural y políticamente. La dependencia cómoda que existía no puede seguir funcionando, él querer ver a los líderes como omnipotentes no contribuyen a un alto desempeño ni al logro de objetivos.

En las organizaciones que no son de alto desempeño es frecuente que las relaciones de autoridad en la empresa alimenten la transformación de los riesgos exteriores en amenazas interiores. Los líderes pueden abdicar su autoridad y culpar a los seguidores del fracaso de la empresa o del proyecto. Los seguidores pueden odiar a un líder al tiempo que rechazan que las habilidades del directivo protegen y desarrollan la organización.

A medida que el entorno se hace cada vez más turbulento no se puede permitir que estos procesos condicionen el pensar y el actuar porque si lo hicieran, la empresa estaría en peligro. Por el contrario, las organizaciones de alto desempeño buscan desarrollar una cultura de apertura en la que los líderes, los seguidores y los iguales se muestren más vulnerables los unos a los otros como una precondition para afrontar los retos externos. Tienen que reconocer cómo cada uno ha contribuido a los éxitos y a los fracasos de la empresa al tiempo que movilizan las fortalezas de cada uno y limitan el efecto negativo de sus debilidades.

Para fomentar una cultura de apertura, las organizaciones deben crear nuevas relaciones de autoridad. Los líderes tienen que mostrarse más vulnerables. Tienen que poner en peligro su “autoridad aparente” (la autoridad que anuncia que son ellos quienes llevan el timón) para profundizar en su “autoridad sustantiva” (la que se deriva de dirigir un equipo con alto desempeño). Por su parte, los seguidores tienen que superar su excesiva dependencia de la autoridad y su hostilidad hacia ella. Cuando se acepta la autoridad se está aprendiendo a “dirigir como seguidor”.

En las organizaciones de alto desempeño se está ante una nueva forma de jerarquía y de autoridad. La buena relación sería parecida a la de un dueto: cada voz es diferente y las dos contribuyen por igual a la melodía. Aunque es el seguidor el responsable de que su voz se haga oír, sólo será posible cuando el líder acepta sus imperfecciones y límites. Un factor fundamental para conseguir un liderazgo eficaz es la confianza. Es decir, la mutua seguridad de que ninguna de las partes de una relación explotará las vulnerabilidades de los demás. No se pueden mostrar las debilidades sin que exista un nivel de confianza.

Es más, la confianza se solidificará cuando se muestren comprensivos y generosos con quienes se nos muestran vulnerables. Y eso vale para los líderes y para los seguidores. Crear una empresa de alto desempeño es aprender a andar sobre el trapecio. Frente a mayores riesgos exteriores, la empresa pide a sus empleados que sean más abiertos, ante los demás. Los individuos ahora cuestionan su propia competencia y su capacidad de actuar autónomamente. Finalmente, del líder se espera que pueda crear un estilo de relación que facilite al seguidor su contribución real a la empresa, a su tarea primaria, que pueda desarrollar y adquirir capacidades y habilidades. También el seguidor tiene que descubrir su propia voz, su propia opinión y ser capaz de manifestarla. Se está hablando de formas nuevas de colaboración. De esta forma se pueden observar los diferentes matices de una organización emergente o de alto desempeño.

Ahora bien estas características y formas de organización de empresas emergentes se manifiestan en un entorno particular, esto es algo que se revisará en el próximo capítulo.

CAPITULO II

ENTORNO ORGANIZACIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS

Introducción

Como se pudo observar en el capítulo anterior las organizaciones emergentes o de alto desempeño tienen que reunir una serie de características de diversa índole, se tiene que desarrollar dentro de ciertos esquemas. Pero esto obedece no a la casualidad sino una estrategia adaptativa al entorno, es decir, el entorno organizacional es cada vez más demandante, más complejo. El que las organizaciones emergentes posean las características ya mencionadas no es más como se comentó, una forma de hacerle frente. Pero esto es a nivel de toda la organización, lo importante ahora es ver de manera más específica cómo afecta en un ente fundamental dentro de la gestión de recursos humanos, y es lo que se llama talento humano, la evaluación centrada en tres aspectos básicos: la selección de personal, la capacitación y el desarrollo.

Estos tres elementos son fundamentales no solamente para el área de recursos humanos sino lo que se haga o deje de hacer en estos tres aspectos tendrá un impacto significativo para el resto de la organización. De aquí que resulte importante también conocer cómo el entorno impacta de manera general y concreta en los recursos humanos y en tres procesos clave. Para esto el presente capítulo está conformado de la siguiente manera: primero se exponen de manera general las llamadas exigencias o demandas organizacionales que emanan del entorno, después cómo impactan a la organización, a los recursos humanos de una manera muy general, ya que en el próximo capítulo se estudiará de manera concreta la evaluación del talento humano y su relación con tres procesos estratégicos de recursos humanos que son:

- a) Selección de personal
- b) Capacitación
- c) Desarrollo de personal

Como se comentó anteriormente, el globalismo o la globalización son procesos cada vez más complejos y se han convertido en una exigencia para las organizaciones porque éstas tienen que ser más eficientes, ya no pueden llevar a cabo una competencia en el ámbito local sino ahora mundial, es decir, una hipercompetencia. Todas las organizaciones requieren enfrentarse a estos procesos con impactos y repercusiones muy variadas y de diversa magnitud. Las organizaciones laborales tienen la necesidad de estudiar mejor su entorno, comprenderlo para estar en mejores posibilidades de desarrollarse y crecer. La globalización hoy en día afecta prácticamente a cualquier organización que desee participar en los mercados actuales. De aquí que el sistema de recursos humanos tenga que formar cuadros de directivos que sepan leer el entorno y actuar en consecuencia.

2.1 Internalización de las finanzas

Tradicionalmente las finanzas se llevaban a cabo de una forma muy rudimentaria y doméstica; el encargado de finanzas lo único que tenían que saber era sobre finanzas. Sin embargo, las cosas han cambiado, los financieros de hoy en día trabajan con sistemas computacionales muy sofisticados para poder planear sus escenarios y sobre esta base actuar en consecuencia, la comercialización o transacciones comerciales se hacen por vía electrónica y en todo el mundo. Como lo señala (Villareal 2000).

Ya no es tan indispensable tener que viajar a otra parte del mundo para establecer acuerdos comerciales, esto ya se empieza a hacer a través de las computadoras. Los sistemas de recursos humanos tienen una serie de retos al respecto:

a) Capacitar al personal encargado de las finanzas, para que trabaje con nuevos métodos y sistemas,

b) y, enseñar a hacer presupuestos más técnicos sobre las inversiones que se hagan en materia de recursos humanos. Ya no se valen que sean empíricos nada más.

2.2 Investigación

Otra de las exigencias tiene que ver con la investigación; la investigación tecnológica ha tenido un gran auge en los últimos años. Dentro de este campo el área que más se está desarrollando es lo que se conoce como investigación aplicada quedando más en un segundo término la investigación básica. Esto por la necesidad que tienen las organizaciones de contar con nuevos métodos, metodologías, técnicas, procesos más rápidos y eficientes. El desarrollo de la investigación tecnológica y especialmente de la información ha tenido un gran desarrollo. Las organizaciones de hoy en día se ven sometidas a este tipo de presión, no solamente tienen que hacer más investigación, sino más rápida y eficiente para poder mantenerse dentro de la competencia. En lo que respecta al sistema de recursos humanos, los retos y perspectivas que tiene al respecto son:

a) Construir, aplicar y evaluar indicadores de gestión del personal para “leer” el comportamiento del personal, esto implica un trabajo de investigación,

b) y, realizar estudios de clima laboral y cultura laboral como lo señala Gordon (2003) que cada vez se demandan más.

2.3 Liderazgo

Otra de las exigencias a las que se encuentran sometidas las organizaciones tienen que ver con el liderazgo, para clarificar el reto que hay al respecto se describirá brevemente algunos tópicos del tema. Para Tannenbaum (1991) dice que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación,

dirigida - través del proceso de comunicación humana- a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Para Bouditch (1990) el liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para ordenar que se alcancen los objetivos organizacionales, individuales o personales. Por otra parte Kotter (1990) refiere que el liderazgo tiene una gran relación con el cambio, para este autor, la acción de la gerencia se refiere a confrontar la complejidad. La buena gerencia trae el orden y la consistencia al bosquejar planes formales, diseñar estructuras de organización rígidas hoy en día más flexibles y comparar los resultados contra los planes. El liderazgo en cambio, es enfrentarse con el cambio; los líderes establecen la dirección al desarrollar una visión del futuro. Tratan de alinear a la gente comunicándole esta visión para que supere los obstáculos. Yulk (1994) plantea que el liderazgo es el proceso mediante el cual una persona influye sobre los demás para alcanzar una meta. Las organizaciones de hoy en día se ven sometidas a una exigencia de un liderazgo que hace las cosas indicadas para provocar o influir en los demás para que colaboren con él para llevar a cabo su visión. Este debe ser un liderazgo efectivo que exige motivar e inspirar a equipos de empleados. De acuerdo a éste último autor, el liderazgo actual exige:

- *Visión y misión
- *Infundir visión
- *Motivar e inspirar
- *Generar cambio e innovaciones
- *Facultar a los demás
- *Crear compromiso
- *Fomentar el esfuerzo adicional
- *Interés del líder por los demás e intuición
- *Contar con un enfoque proactivo

Esto significa que el sistema de recursos humanos debe colaborar para formar líderes que respondan a estos perfiles y exigencias, un liderazgo tanto enfocado en las tareas como en las personas.

Las organizaciones requieren contar personal que sean sus guías, que tengan credibilidad, que sepan hacia dónde va la organización, que tengan certidumbre. Recursos humanos entonces tiene una tarea muy compleja ya que implica identificar líderes, desarrollarlos y monitorear su funcionamiento así como observar el comportamiento del resto del personal con respecto a estos líderes, o bien plantear como visión el desarrollo del llamado auto liderazgo, ¿qué camino seguir?, ese es uno de los retos del sistema de recursos humanos. Finalmente mencionar que el liderazgo es una herramienta básica para impulsar todos los procesos de cambio que requiera la organización, porque se tiene que enfrentar a la resistencia del cambio en sus diferentes manifestaciones y características. No se diga de los procesos de gestión del conocimiento ya que se requiere no sólo de sistemas que identifiquen, almacenen, recuperen y desarrollen el conocimiento, se requiere un personal sensibilizado, motivado y capacitado para poderlo lograr y esto sólo se puede alcanzar con un liderazgo efectivo. El reto entonces del área de recursos humanos es formar a estos cuadros de líderes para conseguir dichos objetivos.

2.4 Mano de obra polivalente o con multihabilidades

Durante mucho tiempo la especialización en alguna tarea o actividad era la tendencia en cuanto a la calificación que deberían tener los trabajadores. Lo más importante era que la gente supiera hacer algo concreto y se volviera diestra experta en esa actividad; no importaba si desconocí el resto del proceso de producción, ni tampoco cual era el producto final que se iba a obtener. Sin embargo, esta concepción a dado un giro muy importante, hoy en día sigue existiendo la especialización pero ya no solo en una actividad en concreto sino en muchas de ellas, es decir, el trabajador debe de ser experto en muchas cosas; su conocimiento del proceso productivo sé a ampliado y ahora conoce todo lo que se hace en dicho proceso. Esto se ha logrado como lo señala Pecorrelli (2002) con la utilización de diversas metodologías que permiten a los trabajadores rolar de puestos para aprender hacer diferentes cosas.

Esto representa una ventaja muy importante porque antes cuando un trabajador se ausentaba en su trabajo la actividad que el realizaba nadie la podía suplir porque todos eran especialistas en una sola cosa, ahora no, ahora si faltan pueden ser sustituidos porque hay más personas que saben realizar el mismo trabajo. Sin embargo, esta no es la única ventaja que se obtiene con esto, se da la posibilidad de que se enriquezca el trabajo, que el trabajador sea más creativo se busca inhibir la enajenación y se hace más eficiente el proceso. Las organizaciones de hoy en día se ven presionadas a contar con trabajadores polivalentes o con multihabilidades. Esto representa grandes retos para nuestro país y para los sistemas de recursos humanos en las organizaciones ya que no está del todo preparado, ya no se diga para trabajar de manera polivalente, sino simplemente trabajar en equipo. Aquí se tendrá que trabajar mucho en el desarrollo de una cultura gerencial que fomente este tipo de trabajadores.

2.5 Mercadotecnia

Tradicionalmente la mercadotecnia era una actividad casi exclusiva solo para las grandes empresas, sin embargo, esta concepción ha cambiado y hoy en día a las medianas empresas e incluso pequeñas se les exige identificar su mercado, desarrollar ventajas competitivas a partir de una adecuada segmentación del mismo. Aquí el papel que tiene que asumir el sistema de recursos es básicamente el siguiente:

- a) Desarrollar la cultura de servicio,
- b) y, desarrollar la necesidad de conocer las necesidades , requerimientos y expectativas tanto de clientes internos y externos

Al respecto el sistema tendrá que determinar cuál será la mejor forma de lograr esto.

2.6 Orientación hacia los clientes

La evolución de las organizaciones ha pasado por una serie de etapas, cada una de ellas con sus características comunes como se muestran a continuación según Benoit (2001):

a) La organización como medio de sobrevivencia

En los inicios del hombre las organizaciones se conformaron con el objeto de satisfacer sus necesidades más elementales como son la comida, el vestido, la protección. Estas eran actividades propias de este tipo de organizaciones; la actividad estaba centrada en ellos mismos, es decir, lo que más les preocupaba es que pudieran satisfacer sus propias necesidades.

b) La organización como medio para satisfacer necesidades externas

Cuando el hombre empezó a evolucionar y la población de este planeta se incrementó notablemente, las organizaciones empezaron a dar un giro en su actividad, ya no solo se preocupaban por satisfacer las necesidades de la misma organización sino también las necesidades de otros que no formaban parte de dichas organizaciones, el enfoque estaba centrado en la gente que estaba fuera de la organización, pero dicha satisfacción de necesidades se hacía como lo deseaban dichas organizaciones; es decir, si la sociedad requería alimentación, las organizaciones generaban los alimentos según como ellos creyeran que era la mejor forma de hacerlo.

c) La organización orientada hacia los clientes

En la actualidad las organizaciones siguen teniendo la función de satisfacer las necesidades de la sociedad pero con la diferencia de que no es a su gusto sino como lo desee la sociedad.

La orientación al cliente significa que hoy en día las organizaciones tienen que generar sus bienes y servicios pero a partir de lo que la sociedad exija y no de lo que ellos quieran o se imaginen, este es el nuevo paradigma que enfrentan las organizaciones y el sistema de recursos humanos, hacer que el personal se oriente tanto a sus clientes internos como externos.

Al respecto el área de recursos humanos requiere trabajar de forma estratégica que permita lograr la cultura organizacional que cambie la percepción que se tiene sobre el trabajo, y la importancia del cliente.

Esto incluye modificar conductas, hábitos de trabajo; por lo que recursos humanos tiene que contribuir haciendo una propuesta concreta al respecto. Recursos Humanos puede apoyar a través de lo que se conoce como desarrollo de proveedores, capacitándolos para que conozcan la organización, sus necesidades, sus requerimientos, sus tiempos. Creando conciencia de responder de forma rápida y efectiva a las demandas del cliente. Con esto Recursos Humanos puede crear un vínculo más sólido con los proveedores y habrá congruencia con la filosofía de la organización la cual debe tener una orientación al cliente.

2.7 Planeación Estratégica

Tradicionalmente la planeación estratégica estaba centrada en las altas esferas de dirección y para las grandes organizaciones; esto ha cambiado, hoy en día las organizaciones medianas y pequeñas tienen también que llevar a cabo una planeación estratégica, esta es la nueva exigencia, por un lado que todas las organizaciones tienen que recurrir a su uso y segundo, ésta tiene que ser más dinámica y flexible. Cuando se habla de planeación estratégica se habla de una serie de aspectos que hay que tomar en cuenta como los que señala Corona (2001).

a) Misión

Es la razón de ser de la organización, es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la organización, la misión es el punto de partida del sistema de planeación estratégica.

b) Visión

Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Es la luz que ilumina el camino y le da un sentido estratégico a los planes, programas, proyectos, acciones y decisiones. Es la principal referencia y la más significativa ambición organizacional que se va construyendo día con día a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la organización. Esta visión expone, de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto organizacional que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la organización.

c) Definición de objetivos estratégicos

Es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización. El carácter de los objetivos estratégicos es principalmente cualitativo, aunque deban alcanzarse por la sucesión ordenada y cuantificable de metas continuas. Su concepción es de largo plazo.

d) Fortalezas y debilidades

Una fortaleza es aquel elemento organizacional que genera una ventaja competitiva.

Esto es, al competir en el mercado, es indispensable cultivar y desarrollar una serie de elementos organizacionales internos para que los productos o servicios que se ofrecen sean altamente demandados y diferenciados en relación con los de la competencia. Mientras que una debilidad es todo aquello que tiene que perfeccionar a la organización porque impacta en su funcionamiento.

e) Oportunidades y amenazas

Una oportunidad es aquella situación o circunstancia generada en los ámbitos del mercado, la competencia, el entorno sectorial, el entorno macroeconómico que favorece significativamente el desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazo. Una amenaza es aquella situación o circunstancia generada en las diferentes dimensiones del entorno, que afecta negativamente el desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Con los elementos anteriormente señalados, se puede pasar a elaborar finalmente el plan estratégico de la organización.

El reto del sistema de recursos humanos es entonces:

- a) Hacer una Planeación estratégica de los recursos humanos,
- c) que ésta planeación sea congruente con la planeación general de la organización y con las demás planeaciones estratégicas de los diversos departamentos o áreas de trabajo de la organización.
- d) Y ayudar en la transición de un sistema de trabajo tradicional a un sistema de alta dedicación como se muestra a continuación:

SISTEMAS ALTERNATIVOS DE TRABAJO

SISTEMA DE TRABAJO TRADICIONAL	SISTEMA DE TRABAJO DE ALTA DEDICACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> 1- Puestos estrechamente definidos 2- Especialización de empleados 3- Paga por el contenido específico del puesto 4- Evaluación por supervisión directa 5- Trabajo bajo estrecha supervisión 6- Asignación de tiempo extraordinario 7- Ningún desarrollo de carrera 8- Los empleados como individuos 9- Los empleados ignoran los negocios 10-Se usan símbolos de nivel para reforzar la jerarquía 11-Los empleados tienen insumos en pocos asuntos 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Puestos ampliamente definidos 2- Rotación de empleados en los puestos 3- Paga por las habilidades dominadas 4- Evaluación por iguales 5- Supervisión propia o por iguales 6- El grupo asigna miembros para cubrir 7- Interés por aprender y crecer 8- Los empleados están en grupos 9- Los grupos conducen un negocio 10-Se minimizan las diferencias en niveles 11-Amplia participación de los empleados

El sistema de trabajo: se refiere a una combinación particular de tareas del puesto, tecnología, habilidades, estilo administrativo, y las políticas y las prácticas de personal. Esto indica cómo se organiza y administra el trabajo, cómo experimentarán los empleados en el trabajo y la forma en que se desempeñarán. (Pigueron 2004)

2.8 Productividad

Otra de las exigencias a que se encuentran sometidas las organizaciones tiene que ver con la productividad. Este concepto a variado a través del tiempo, tradicionalmente la productividad era prácticamente salir en ceros, salir sin pérdidas, lograr esto era en cierta medida ser productivos, obtener algún tipo de ganancia era considerado un plus o una organización efectiva.

Sin embargo, el concepto de hoy ha cambiado en dos aspectos básicamente:

a) Productividad= reducción de costos

La productividad significa producir más con menos y con calidad, esto significa en otras palabras ser eficientes y reducir los costos pero de una manera significativa, entre más se reduzcan los costos más productivos se es.

b) Productividad a corto plazo

Finalmente la productividad ya no puede esperar en las organizaciones, ésta tiene que ser rápida en corto plazo ya no a largo plazo como antes se concebía. Al respecto el sistema de recursos humanos tiene que ver la manera de formar personal productivo, de medir dicha productividad y de estimular el trabajo productivo, es una tarea en la que deberá más involucrarse. Para mejorar la productividad, las organizaciones deben colaborar a través de la capacitación, coaching, para que se puedan desarrollar estrategias en los procesos, incluyendo los procesos de recursos humanos porque:

*Tanto los tecnológicos, administrativos como humanos son los que generan el bien o servicio. Y si los productos o servicios cambian con demasiada rapidez, se requieren procesos actualizados y flexibles para responder a estas demandas.

* La forma más eficiente y rápida de mejorar una organización y lograr con esto que sea más competitiva es centrarse en el estudio de sus procesos

*Si los procesos mejoran, mejorarán las personas, se utilizarán de una manera más eficiente los recursos materiales y se tendrá una importante reducción de costos que le permitirá a la organización tener un mayor margen de maniobra.

Esta es la razón de que todos los modelos contemporáneos de organización del trabajo se centren en mejorar los procesos de las organizaciones, más que en cualquier otra cosa. No es que sea lo único, sino que es el que tiene mayor impacto en el funcionamiento de la organización en su conjunto. Y de manera particular en su productividad.

2.9 Posicionamiento, búsqueda de nichos en el mercado

Otra de las exigencias organizacionales es el posicionamiento y búsqueda de nichos de mercado. Esto se logra en buena medida con la llamada segmentación de mercados. La cual es una de las actividades de mayor importancia en el diseño y desarrollo de actividades comerciales. Para segmentar un mercado según Villareal (2000), es necesario analizar las características demográficas de la población, de tal manera que la edad, el sexo, el estado civil; determinan algunas de las características de este mercado, pero no solo la demografía es importante, es necesario considerar la geografía, es decir, las características del lugar donde viven los consumidores, la psicografía, para determinar algunas cuestiones de conducta, y la actitud o posición que tienen ante el producto o productos de la organización. En el comportamiento del mercado influyen muchos factores, la demanda es uno de los factores que más influyen en el mercado, a partir de su comportamiento se puede generar una clasificación del mismo.

Para poder entender esta clasificación es necesario primero comprender el concepto de demanda, que puede definirse como la cantidad de producto que un mercado requerirá en determinado tiempo y a determinado precio. La segmentación de mercados brinda algunas ventajas a parte de las anteriormente señaladas como son:

a) Certidumbre en el tamaño del mercado

Al conocer el grupo, podrá calcularse en casi todos los casos el tamaño del mercado, es decir, el número aproximado de personas que conforman el mercado disponible, o sea, el número aproximado de personas que pueden comprar un producto.

b) Claridad al establecer planes de acción

Al conocer a los integrantes del mercado meta se tendrá claridad en los planes de acción a desarrollar.

c) Identificación de los consumidores integrantes del mercado

Conocer a los consumidores dará certeza en las decisiones de mercado que se tomen.

d) Reconocimiento de actividades y deseos del consumidor

Las costumbres de los consumidores sirven para saber cómo satisfacer sus necesidades en forma oportuna

e) Simplificación en la estructura de marcas

Es posible evitar el tener una gran variedad de marcas no productivas al conocer el mercado

f) Facilidad para la realización de actividades promocionales

Las actividades promocionales estarán dirigidas únicamente al grupo de interés, de modo tal que se cuidarán los recursos de la organización y se tendrán resultados más efectivos.

g) Simplicidad para planear

La planeación se simplifica al conceptuar las actividades para un grupo específico de mercado.

Los retos y perspectivas que tiene el sistema de recursos humanos al respecto es, que tiene que ver con formar cuadros de vendedores altamente capacitados para que monitoreen el entorno y puedan identificar los nichos de oportunidad.

2.10 Rediseños organizacionales

Los cambios en las estructuras organizacionales es otra de las grandes demandas que tienen que enfrentar las organizaciones Stoner (2000) nos dice que la estructura organizacional es la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. Los principales elementos que conforman a una estructura organizacional son los siguientes:

a) División del trabajo

Es la desagregación de una actividad compleja en componentes, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo.

b) Departamentalización

Es la agrupación en departamentos de actividades de trabajo o similares y conectadas lógicamente.

c) Coordinación

Es la integración de las actividades de las distintas partes de una organización para lograr los objetivos organizacionales.

d) Especialización del trabajo

Es la división del trabajo en actividades uniformes, relativamente simples.

e) Organigrama

Es un diagrama de la estructura de una organización en el que se muestra las funciones, departamentos, o posiciones dentro de la organización y cómo se relacionan.

Existen diferentes tipos de estructura organizacional como las que se describen a continuación:

a) Estructura organizacional informal

Son las relaciones entre miembros de una organización no documentadas y no reconocidas oficialmente, que surgen inevitablemente de las necesidades personales y del grupo de los empleados.

b) Estructura de producto o mercado

Esta organizada en divisiones que agrupan a todos aquellos involucrados en un cierto tipo de producto o mercado.

c) Estructura funcional

Es aquella que se estructura a partir de funciones bien delimitadas como pueden ser las funciones de producir, de comprar, de controlar la calidad, de administrar los recursos humanos, etcétera.

d) Estructura Matricial

Es en la que cada empleado reporta tanto a un administrador funcional o de división, como a uno de proyecto o de grupo.

Estas son algunas de las estructuras existentes, hay muchas otras como las virtuales en donde está presente el concepto de subcontratación de servicio. Las organizaciones tienen que buscar el tipo de estructura que más les convenga y cuándo la tienen que modificar.

Los retos y perspectivas del sistema de recursos humanos al respecto son los siguientes:

- a) Capacitar a la gente para que aprenda las nuevas formas de organizar el trabajo
- b) Manejar las reacciones subjetivas creadas por las modificaciones realizadas al poder.
- c) y, mantener una permanente comunicación tanto horizontal como vertical

Los rediseños organizacionales muchas veces se utilizan aplicando el modelo de reingeniería, esto es un tema delicado porque muchas veces el rediseño de procesos implica la reducción de personal. Aquí el sistema de recursos humanos tiene la obligación de verificar las situaciones donde se solicite el recorte de personal, si está o no plenamente justificado, ya que muchas veces entran otro tipo de intereses que van más allá de la propia organización.

2.11 Reducción de costos

Una exigencia más que tienen que enfrentar las organizaciones, tiene que ver con la reducción de costos, este aspecto es fundamental porque cada vez hay menos recursos, se incrementa la competencia, se reduce el tiempo para dar respuesta a los mercados, por lo que es indispensable esta búsqueda de reducir los costos, esto se puede hacer de muy diversas maneras como las que se muestran a continuación según Daveni (2003) y en donde se puede ver el papel del sistema de recursos humanos:

a) Una mejor Planeación de actividades

Al hacer una mejor planeación de actividades se tiene previsto lo que se va a gastar y cómo se va a gastar con esto se evita desperdiciar material y tiempo.

b) Una mejor maximización de los recursos

Significa sacarle el máximo provecho a los recursos humanos, tecnológicos y financieros, no tenerlos sin utilizar o mal empleados, si se logra aprovecharlos también se lograra reducir costos

c) Capacitación y Desarrollo de Personal

Con esto se logra que los trabajadores hagan mejor su trabajo y, por consiguiente, menos desperdicio, re trabajo, pérdida de tiempo.

d) Desarrollo de sistemas de calidad y mejora continúa

Finalmente, con estos sistemas se logrará mayor calidad, eficiencia, productividad y eficacia que se verá traducido en menores costos.

En resumen el sistema de recursos humanos tiene que verse realmente como un sistema abierto que tiene que interactuar con otros sistemas y cooperar para el logro de los objetivos organizacionales. El hecho de que sea el departamento de personal y su trabajo sea con las personas, no significa que deba olvidarse o desestimar los costos porque al final de cuentas la selección, la capacitación de personal, entre otras cosas, representan en términos contables, costos para la organización aunque su objetivo sea una inversión, de todos modos está de por medio el dinero.

2.12 Tecnología

También es una exigencia que las organizaciones busquen el desarrollo tecnológico, utilicen tecnología de punta para hacer más eficientes sus procesos productivos. Dentro de las tecnologías más utilizadas esta la tecnología de la información cuyo uso se extiende en todas las áreas de las organizaciones. Las organizaciones mexicanas tienen este gran reto, desarrollar tecnología adecuada a los procesos y necesidades locales.

Un papel que puede asumir muy directamente el sistema de recursos humanos es en eficientizar su tecnología administrativa de tal suerte que esta sea más ágil y rápida.

Un último aspecto elemental que tiene que atender el sistema de recursos humanos es coordinarse con otros departamentos de la organización para poder trabajar mucho con el aspecto ergonómico en el trabajo ya que es fundamental para el aprovechamiento de la tecnología.

2.13 Variabilidad de las estrategias de ventaja competitivas

Kotter (2002) señala que tradicionalmente las organizaciones recurren a las siguientes tipos de ventaja competitivas:

a) Calidad

Aquí la ventaja se obtiene al desarrollar mayor o mejor calidad que la competencia.

b) Capital

El disponer de más recursos financieros que la competencia y saberlos administrar es otra forma de obtener una ventaja

c) Tecnología

El poseer tecnología o conocimientos que no tienen la competencia también representa una ventaja.

d) Precio

Finalmente el poder ofrecer precios más accesibles a los consumidores que no lo puede hacer la competencia también es una ventaja.

Sin embargo, hoy en día si bien es cierto estas ventajas se siguen utilizando, su uso a tenido que cambiar, se tienen que utilizar ya no de manera permanente sino solo temporalmente porque pierden su efectividad, además, tienen que poner atención a otro tipo de ventajas como son el capital intelectual, humano, la capacitación, entre otras y es aquí donde entra el sistema de recursos humanos. El sistema de recursos humanos tiene que desarrollar al personal para que éste pueda ser una verdadera ventaja competitiva, pero para esto tiene que apostar por lo menos a dos cosas, una de ellas tiene que ver con una intensa capacitación de personal y, segunda, a una adecuada gestión del cambio, esto ayudará al personal a estar preparado ante los cambios de las ventajas competitivas que desarrollan las organizaciones con respecto a su competencia.

2.14 Responsabilidad social

La responsabilidad social se ha orientado mucho al apoyo a las personas más vulnerables en la sociedad, estos apoyos consisten en dinero, becas, medicamentos o fundaciones. Aquí recursos humanos tiene la tarea importante de sensibilizar al personal para que también asuma esta responsabilidad social, porque la mayoría de las veces son ellos mismos quienes proporcionan físicamente estos beneficios a dicha sociedad.

Cabe señalar que las organizaciones de hoy en día son sistemas abiertos que están en constante interacción con el entorno y en dicho entorno están las exigencias organizacionales, que aquí se han estado comentando brevemente, así como el papel que juega el sistema de recursos humanos. Dicho sistema tiene que replantearse ya que ante dichas exigencias su papel actual queda totalmente rebasado, es necesario replantearse las funciones del sistema de recursos humanos para estar más acordes a las demandas actuales. Es importante mencionar que la empresa no podrá proyectar una imagen de empresa socialmente responsable por sí misma, requiere previamente trabajar con su personal capacitarlo y mejorar su calidad de vida, para esto, recursos humanos tiene que proponer proyectos encaminados a mejorar las condiciones de trabajo del personal, que realmente sea un medio de desarrollo y crecimiento y no solamente un medio de sobrevivencia. Se considera que corresponde al área de recursos humanos coordinar o facilitar estos procesos.

2.15 Calidad

Para Tennant (2002) desde la década de los 90s la definición de calidad se extendió más allá de la calidad del producto o servicio mismo. Esta extensión incluye todos los aspectos del suministro de un producto o servicio, desde el principio de la venta y del proceso de ordenarlo, hasta la entrega, la industrialización y el servicio después de la venta. Al momento de escoger proveedores de materiales, partes, servicios, etc. Los clientes en todos los niveles, ya sea industrial, al por mayor o al detalle necesitan y quieren la garantía de que lo que van a recibir es de alta calidad. Este requisito se cumple a través de un comprensivo sistema de aseguramiento de calidad. De esta forma Calidad es la totalidad de cualidades y características de un producto o servicio que poseen la habilidad de satisfacer necesidades estipuladas o implícitas. Calidad entonces significa la habilidad de satisfacer una necesidad determinada. Esto quiere decir que para determinar si la calidad de un producto o servicio es apropiada hay que tomar en cuenta la necesidad que va a satisfacer.

Antes de que la calidad necesaria pueda ser determinada o juzgada, es necesario comprender los requerimientos del cliente. Los requerimientos del cliente no están limitados simplemente al producto o servicio. Sin embargo, estos abarcan todos los otros aspectos de la transacción incluyendo precio, entrega, y servicio después de la venta.

Por otra parte, el aseguramiento de calidad provee beneficios importantes para los clientes, pero tiene aún más valor para la organización. Con el aseguramiento de la calidad las organizaciones pueden aumentar sus ganancias y reducir sus gastos. Obviamente, la calidad superior ayuda a las organizaciones a competir exitosamente por nuevos clientes. La base del aseguramiento de la calidad es la satisfacción de una necesidad determinada de acuerdo con los requisitos del cliente. Esto significa que la preocupación básica del aseguramiento de la calidad es asegurar que cada elemento de la organización bien sea del área de producción, procedimientos, sistemas, o personal, esté preparado para proveer:

- *El producto o servicio apropiado
- *La entrega del producto o servicio al cliente correcto
- *La entrega en tiempo oportuno al lugar correcto
- *La entrega de un producto o servicio que satisface al cliente
- *La provisión de los servicios apropiados después de la venta
- *La información necesaria para contestar todas las preguntas acerca de la calidad dentro del marco de la obligación legal del fabricante
- *La expedición de todo lo mencionado al precio negociado.

En cualquier organización la mejora de la calidad empieza con las siguientes acciones:

- a) Adopción de la definición de la calidad
- b) Establecimiento de un sistema que cumpla con la definición definida
- c) Medir los costos

Para garantizar el adecuado desarrollo de los sistemas de calidad es necesario contar con auditorias, éstas bien estructuradas incluyen:

- *Planificación
- *Ejecución de medida en una forma competente y objetiva
- *Notificación constructiva
- *Comunicación de las conclusiones

Una auditoría realizada con éxito debiera resultar en acción por parte de la dirección, tal como modificación de las políticas, sistemas y procedimientos, para asegurar que se logra económicamente un nivel deseado de calidad de producto. Con los datos obtenidos en una auditoria la dirección y los empleados pueden analizar, controlar y desarrollar sistemas de medida más precisa y de uso fácil, y entonces medir y evaluar la calidad y planificar para el futuro. Uno de los puntos más importantes para lograr éxito en una auditoria es mantener la objetividad. Esto puede lograrse fácilmente si el grupo responsable del chequeo, inspección o simplemente encargado de verificar que una actividad se ha realizado correctamente, es independiente del grupo directamente responsable de realizar esa actividad específica. Existen tres tipos de auditoría. Estas se diferencian por la naturaleza y relación entre las organizaciones auditadas (aquellas a las que se les aplica el proceso de auditoría) y las auditorias (las que realizan la auditoria). Las auditorias pueden ser:

a) Internas o de primera parte

En las que una organización evalúa su propia actuación

b) Externo o de segunda parte

En las que una organización evalúa las actividades de sus subcontratistas, agentes, etcétera. Este tipo de auditoría es más formal.

c) Extrínsecas o de tercera parte

Finalmente en las que un tercero (a veces una autoridad reguladora) audita a una organización y sus actividades contra requisitos específicos. Organizaciones sujetas a auditorias extrínsecas deberían desarrollar un código de práctica para el manejo de tales auditorias, incluyendo cómo son percibidas, cómo deberían darse las respuestas a los auditores, etc. También existen las certificaciones de calidad que de acuerdo a Stoner (2001) Son una demanda cada vez más apremiante para las organizaciones; ya que dichas certificaciones buscan a final de cuentas conseguir varios objetivos de manera simultánea que si bien son demandados por el cliente, también bien administrado trae un beneficio a las organizaciones. Dichos objetivos son los siguientes:

a) Contribuir a normalizar y documentar los procesos y procedimientos de trabajo

b) Contar con una garantía de que los procesos, productos y/o servicios cumplen con las especificaciones requeridas

c) Reducir los costes de calidad

d) Involucrar al personal en la calidad total.

Estas son a manera de ejemplo, unas de las muchas acciones que tienen que llevar a cabo las organizaciones producto de esta exigencia. A nivel de Sistema de Recursos Humanos tiene el reto de desarrollar una cultura de calidad para que el aspecto meramente técnico de los sistemas de calidad trascienda; porque la cultura organizacional según Robbins (2003) implica la comunicación de valores y vivencia de dichos valores, tradiciones, costumbres, patrones de comportamiento que le van a dar sentido y direccionalidad a la calidad, de esta forma la calidad no sólo serán slogans, ni palabras vacías, tendrán sentido, significado para los trabajadores y empleados, sólo de esta manera se podrá hablar de una calidad compartida.

Cada vez será más común que el gestor del factor humano esté presente en las juntas de calidad que se organicen. Necesita además rediseñar sus sistemas de capacitación para hacer un aprendizaje más acelerado como lo señala Yulk (2000), ya que la calidad requiere o demanda siempre establecer mejoras, implementar poka-yokes que reduzcan los errores, esto implica cambios que a su vez obligan a hacer las cosas de manera diferente, por lo que se tiene que aprender y desaprender. Finalmente-entre otras cosas- el sistema de recursos humanos debe de fomentar el trabajo en equipo para poder desarrollar los círculos de calidad y de creatividad en actividades cotidianas de una organización que trabaja bajo una administración de calidad total.

Es importante observar que la calidad ya no es una opción en la que puede o no decidir participar, las organizaciones de cualquier giro o actividad representan ya una obligación. La calidad ya es un elemento básico en cualquier tipo de administración. Ya no se puede administrar o gestionar sin calidad, ésta se ha vuelto indispensable y un aspecto inherente de todas las organizaciones. Lo que sí está a consideración de cada una de dichas organizaciones es cuál va a ser el modelo a implementar, pero cualquiera que sea el caso deberán existir sistemas de aseguramiento de calidad formalmente instalados, y en este mismo sentido va a ocurrir con las normas de certificación. Cada vez va a ser más difícil renunciar a la capacitación y desarrollo del personal, dado que la calidad va a exigir un mayor autocontrol en los trabajadores y empleados.

2.16 Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son relativamente nuevas en nuestro país así lo señala Corona (2003), sin embargo, hay una fuerte tendencia a que estas se incrementen de manera exponencial, ya que resulta necesario e indispensable formar no solamente bloques económicos a nivel de naciones, sino también la globalización empuja a las organizaciones a que establezcan sus propios bloques esto a través de alianzas estratégicas.

Sin embargo, hay alianzas productivas que generan beneficios y alianzas frustrantes y sin ningún beneficio. Así lo plantea Bleeckey (2004) al señalar que para que las alianzas tengan éxito se necesita que pasen dos pruebas: que ambos socios logren sus objetivos estratégicos y que recuperen sus costos financieros de capital. El progreso en los objetivos estratégicos se basa en la participación en el mercado, el volumen de ventas, el desarrollo de nuevos productos u otros criterios específicos para la alianza. La evaluación del éxito financiero y estratégico se fundamenta principalmente en el acceso a resultados financieros no publicados, en entrevistas a personal de la organización y a expertos organizacionales así como en información pública.

Para los programas de adquisición que exceden el 20 por ciento del valor del mercado del comprador, se evalúa si este mantiene o mejora su rendimiento sobre las acciones o su rendimiento sobre los activos; para programas de adquisición más pequeños, se realizan entrevistas y se evalúan los resultados financieros con el fin de determinar si el rendimiento iguala o excede el costo de capital de las organizaciones. Es necesario destacar que estos criterios financieros para el éxito son indiscutiblemente norteamericanos. La mayoría de las organizaciones japonesas y muchas organizaciones europeas cuentan con medios a mayor plazo y menos orientados financieramente para evaluar sus compras. Más adelante este autor nos dice de manera más específica que los requisitos para la colaboración con éxito son los siguientes:

- a) Tratar a la colaboración como un compromiso personal; son las personas las que hacen funcionar a la asociación.
- b) Tomar en cuenta que exigirá el tiempo de la gerencia; si no es posible dedicar tiempo, no debe iniciarse la colaboración.
- c) La confianza y el respeto mutuos son esenciales; si una organización no confía en las personas con las que negocia, debe olvidar la colaboración.

d) Recordar que ambos socios deben de obtener algo de la colaboración (dinero, posteriormente). El beneficio mutuo es vital, lo cual puede significar probablemente que una organización tiene que renunciar a algo y esto debe reconocerse desde el principio.

e) Tener la seguridad de que se realiza un contrato legal estricto; evitar la resolución posterior de problemas desagradables o contenciosos; sin embargo, una vez firmado, el contrato debe ponerse a un lado, pues si una organización se refiere a él, algo está mal en la relación.

f) Aceptar que las circunstancias y los mercados cambian durante el curso de una colaboración; reconocer los problemas del socio y ser flexible.

g) Los socios deben estar seguros de que ambos tienen expectativas mutuas sobre la colaboración y su tiempo de duración. Un socio complacido y otro insatisfecho es una fórmula segura para el fracaso.

h) Es muy difícil reñir con los amigos

i) Apreciar que las culturas, tanto geográficas como organizacionales, son diferentes; por tanto, una organización no debe esperar que un socio actúe o reaccione en forma idéntica a ella, sino que debe encontrar el motivo real de una respuesta particular.

j) Reconocer los intereses y la independencia del socio.

K) Aunque una organización considere que el acuerdo es táctico, debe asegurarse de que cuenta con la aprobación de la corporación. La actividad táctica puede ser una pieza clave en el problema estratégico general; con un compromiso empresarial hacia la asociación, es posible actuar con la autoridad positiva necesaria en estas relaciones.

l) Las organizaciones deben de celebrar juntas los logros. Es una relación compartida y lo lograron conjuntamente.

Sin embargo, por otra parte existen también muchas razones para que las alianzas entren en crisis y, una vez que se encuentran en problemas, es difícil reconstruirlas; sin embargo, una cantidad cada vez mayor se ha restablecido con éxito por medio de la acción determinada de una o ambas organizaciones matrices y continúan aumentando sus niveles de éxito.

Aquí, por lo menos en nuestro país, el reto más complicado no es en sí el establecimiento de alianzas, esto puede suponer que es un paso que ya se ha dado y que se tiene cierta experiencia al respecto; lo complicado como lo señala Kotter (2004) es que se cuente con una cultura gerencial apta, preparada para el establecimiento de la alianza; es decir, se necesitan gestores que sepan leer las implicaciones que tiene las alianzas y actuar, desarrollar estrategias en consecuencia para que dicha alianza tenga un éxito real. Firmar documentos, acuerdos es lo menos complicado. Lo más difícil es llevarlos a la práctica y los ajustes organizacionales que implica hacer; aquí es donde el sistema de recursos humanos a su vez debe de estar al pendiente de las estrategias que hayan decidido tomar dichos gestores de alianzas para a su vez desarrollar toda una planeación estratégica de los recursos humanos de tal forma que se contribuya a que dichos ajustes se den lo más pronto posible, en las mejores condiciones y que esto no merme el rendimiento y la calidad de vida de los empleados y trabajadores.

Ya de manera más específica los retos y perspectivas que tiene que enfrentar el sistema de recursos humanos al respecto son:

a) Conservar la identidad del personal hacia la organización. Dado que las alianzas implican muchas veces fusiones, en donde el personal entra en contacto con el personal de otra organización y quizá en algunos casos sea o haya sido el de la competencia, aquí es donde la identidad puede perderse, porque los enemigos ahora resultan ser amigos.

b) Implica una nueva división del trabajo, y quizá la reestructuración de las descripciones de puestos

c) Capacitación orientada a una inducción para favorecer la integración

d) y, finalmente, hacer compatibles los planes de recursos humanos de ambas organizaciones.

Estos aspectos requieren de una Planeación estratégica bien sistematizada que incluya una misión, visión y objetivos estratégicos compartidos y el desarrollo de estrategias que permitan atender las necesidades de las dos o más organizaciones en donde se hayan establecido. En los planes operativos que se deriven de dicha planeación requiere de una participación e involucramiento activo de todo el personal, sólo de de esta manera podrá reducirse el riesgo de una fuerte resistencia al cambio, ya que dichos trabajadores y empleados con justa razón se van a sentir desplazados, ignorados, que no son tomados en cuenta y esto afectará su rendimiento y se podrá crear un clima hostil y pesado dentro de dichas organizaciones. En las alianzas estratégicas se requieren de gerentes o encargados de recursos humanos, muy hábiles para la negociación y para poder valorar el “pulso” de las organizaciones y poder gestionar con éxito los cambios organizacionales que habrán de darse producto de dichas alianzas.

2.17 Alto desempeño

Para Pigueron (2004) las características comunes del alto desempeño son:

a) Participación del personal como medio para agregar valor

No se puede negar que la fuerza más valiosa de cualquier organización es el personal con que cuenta y su capital intelectual, la participación de estos es día con día una necesidad más apremiante como lo menciona Ronquillo (2000), al señalar que los trabajadores están buscando mayor libertad para determinar cómo hacer su trabajo.

Una organización de alto desempeño obtiene resultados en materia de productividad y rentabilidad, en medida del incremento de la participación de todos sus empleados y trabajadores. Mediante el fomento del trabajo en equipo, el involucramiento en la solución de problemas, la convicción de hacer las tareas con efectividad y el orgullo y satisfacción de pertenecer a una organización que brinda la oportunidad de superarse personal y profesionalmente. Para que una organización logre establecer el camino hacia el alto desempeño debe estar caracterizada por el involucramiento de todos los elementos de la organización, desde la más alta dirección hasta el cuerpo operativo poniendo de manifiesto la importancia no solo de habilidades y entrenamientos, sino de su creatividad e iniciativa, por encima de los procesos o máquinas. Las organizaciones de alto desempeño como lo señala Pigueron (2004) determinan todo lo que se sabe con relación a su negocio, recopilan información. Pero no basta con ello, hay muchas organizaciones que cuentan con esta información, pero no la someten a una prueba ni la validan periódicamente, característica de una organización de alto desempeño. Una de las características si no la más importante en una organización de alto desempeño es la utilización de equipos excelentes o mejor conocidos como equipos de alto desempeño.

Los retos y perspectivas con respecto a esta exigencia también son de diferentes magnitudes y dimensiones:

a) El sistema de recursos humanos tiene que contribuir con acciones o estrategias encaminadas a lograr una mayor “madurez organizacional”, de otra manera no se puede dar el alto desempeño.

b) Recursos humanos tiene que participar en fomentar, comunicar e interiorizar la filosofía, valores de la organización aspectos fundamentales para crear sinergias y lograr el trabajo en equipo

c) Y, también debe participar desarrollando el coaching, el empowerment y el mentoring en las organizaciones

Es importante mencionar que estas acciones de entrada son complejas también por una serie de razones que a continuación se describen:

*Para el desarrollo del coaching, empowerment y mentoring se requiere de gente experta que desarrolle cursos o talleres para explicar en qué consisten estos modelos y el reto aquí es que los trabajadores y empleados los hagan suyos.

*Otro aspecto importante es revisar la estructura organizacional vigente, la división del trabajo, para saber qué cambios habrá que realizar para que dichos modelos puedan coexistir, de lo contrario todo se quedará en buenos deseos. Por ejemplo, una organización muy jerárquica con tramos de control muy cortos va a ser casi imposible desarrollarlos por poseer dichas características, se requiere más bien organizaciones más planas, con tramos de control más amplios y con una comunicación más efectiva.

*Finalmente, otro aspecto importante a considerar es la cultura organizacional, quizá sea necesario primero trabajar en este aspecto antes de pensar en implementar dichos modelos. Sobre todo donde las organizaciones tienen una lógica de funcionamiento muy definida y que ha persistido a través de los años. En estos casos es muy complejo querer implementar de manera inmediata dichos modelos, se requiere de un proceso de transición que lleven a concebir un nuevo tipo de organización y una forma diferente de hacer el trabajo; esto incluye desde luego también a los directivos y gerentes deberán modificar su cultura si se desea que esto funcione.

2.18 Gestión del Cambio Organizacional

Otra exigencia muy presente hoy en día en las organizaciones viene a ser el cambio organizacional. Sin embargo, ¿por qué se habla hoy tanto acerca del cambio? Quizá parte de la respuesta está en la literatura actual acerca del mismo, la cual pone énfasis en que la concepción que se tiene al respecto, como tal ha variado, es decir, hace unas cuantas décadas el cambio era percibido en cierta medida como algo previsible.

Existía mayor certidumbre sobre el futuro funcionamiento y desempeño de los modelos, sistemas y procesos sociales, políticos y culturales; ya que estos no presentaban alteraciones muy drásticas o radicales; sin embargo, hoy en día pareciera que ocurre todo lo contrario, la previsión parece ser que ya no es suficiente, existe una mayor turbulencia mundial y el futuro presenta un matiz de posibles escenarios más diversos y complejos. Se plantea que esta transformación acelerada ha impactado en el ámbito de países, organizaciones e individuos lo cual ha obligado a su vez tener una concepción del cambio, ya que no es suficiente con adaptarse al mismo sino hacerlo de una manera más rápida y “eficiente”. Por otra parte, si bien es cierto que vivimos en un universo caracterizado por una constante transformación, es necesario partir del supuesto que los móviles o causas del cambio se pueden explicar desde diferentes enfoques o perspectivas. Una de las explicaciones para entender por qué surgen los cambios es la presentada por Benoit (2002) el cual plantea que los cambios se han acelerado en las últimas décadas por dos razones básicamente. La primera de ellas tiene que ver con el gran volumen de elementos que se han creado, millones de artículos, conceptos, contrastes y realidades. La diversidad es un elemento clave de la creación del cambio; si hay más elementos que interactúan entre sí hay también más posibilidades de combinación. Esto significa que el ser humano contemporáneo está inmerso en una civilización cada vez más tecnológica- desde luego que no todos, ya que existen muchos países con un nivel de desarrollo humano muy rezagado- llena de innovaciones, de acceso a una serie de objetos, equipos, herramientas para uso laboral o doméstico pero no producto de la casualidad ni de las dos o tres últimas décadas, ya que los avances que ha tenido la humanidad han sido posibles gracias a miles y miles de años de acumulación de tecnología.

De saberes, de conocimientos, de experiencias que han permitido ser lo que ahora somos. Lo que existe hoy en día es la acumulación del saber hacer de la humanidad. Esto puede explicar en parte porque los cambios tienden a ser más rápidos.

La segunda razón, tiene que ver con la capacidad creadora del ser humano y que va ligada con la anterior, este potencial creativo se ha desarrollado a través del tiempo y ha generado como resultado una gran diversidad de objetos e ideas. Ante este “boom” de cambios que vive nuestra sociedad resulta necesario poderlos catalogar, ubicar, clasificar para poder tener una mejor comprensión de ellos. A nivel Organizacional Hellriegel (2000) nos habla de tres tipos de cambio diferentes, uno tiene que ver con el cambio del comportamiento del factor humano, el segundo nos habla de los cambios en la cultura organizacional así como en las tareas y tecnologías, el tercero en el diseño organizacional y en las estrategias. Por otra parte Reigh (2000) nos habla de cuatro dimensiones básicas del cambio:

a) De acuerdo con su magnitud

Al respecto señala que los cambios pueden ser totales o parciales, en el primer caso es cuando se ve involucrada toda la organización en su conjunto en mayor o menor medida, como pueden ser los cambios en la misión, visión. En cuanto al segundo, es cuando abarca solamente un proceso, sistema o área de trabajo en particular.

b) De acuerdo con su inicio

Pueden ser planeados, es decir, que se impulsaron a partir de metas y objetivos muy claros, tomando todas las previsiones necesarias implicando con esto una posición proactiva. Pero también están los cambios obligados, son aquellos que no se pudieron prever, producto del entorno o de la misma organización y que por ende no son planeados.

c) De acuerdo con su duración

Existen los cambios lentos que pueden tomar muchos meses e incluso años, y por otro lado los cambios rápidos que toman días, semanas o pocos meses. De esta forma los cambios pueden darse en una simple tarea, hasta en todo un proceso productivo o el rediseño total de la organización.

En cualquiera de estos cambios el factor humano juega un papel muy importante, porque ya sea de manera directa o indirecta está presente, es quien los pone en marcha y es el que les da mantenimiento a los mismos. De aquí que el cambio organizacional tenga un componente “subjetivo”. Cuando a un grupo de personas se les pregunta, ¿Para ti qué es el cambio?, las respuestas que se pueden encontrar al respecto podrían ser como las siguientes: Modificar algo, transformar, metamorfosis, agregar, enriquecer, retroceder, etc. Estas definiciones tienen varias implicaciones dentro de las cuales se pueden resaltar algunas en particular. Una de estas tienen que ver con la percepción, es decir, la concepción que se tenga del cambio dependerá mucho del tipo de percepción que se tenga al respecto, la cual está determinada por las vivencias, conocimientos, estilos de vida, rasgos de personalidad que al final de cuentas influyen en dicha percepción.

Si se ha tenido una experiencia desagradable o poco productiva se puede percibir el cambio como algo negativo, por el contrario si las experiencias han sido enriquecedoras, la opinión será de aceptación.

Por otra parte está el concepto de “profundidad del cambio” es decir, que tanto se ve modificado o alterado algo en particular dentro de las organizaciones; esto, a primera vista pudiera parecer algo relativamente sencillo y sin mayor trascendencia; se puede pensar que cambiar una máquina es mucho menos profundo que cambiar parte de la estructura organizacional.

Sin embargo, en muchos casos no necesariamente puede ser así, quizá el trabajador se identifica con su máquina, estableció una relación afectiva-porque lleva más de quince años trabajando con ella y hasta nombre le puso- que el hecho de ya no contar con ella sea percibido como una pérdida y puede tener un impacto más importante. Esto en la práctica cotidiana, en la gestión del cambio organizacional es algo que se descuida mucho, quienes coordinan esta actividad parten del supuesto que los cambios profundos y “superficiales” son percibidos de la misma manera por todos, y es aquí donde aparecen posteriormente los problemas como es una fuerte resistencia a los mismos.

Se cree que por el solo hecho de que el cambio es por naturaleza benéfico, productivo, mejor de lo que existía,-y aunque así lo sea- automáticamente los trabajadores y empleados tengan que percibirlo de tal manera. La percepción es algo con lo que se tiene que trabajar de manera integral, sólo proporcionando información acerca del cambio en tiempo y forma; sino también sensibilizando al personal que implica entre otras cosas su inclusión en los procesos de dichos cambios, resaltando los beneficios que se van a obtener, manteniendo una estrecha comunicación, dando seguimiento al proceso y evaluando sus resultados.

De igual manera los agentes de cambio no deben ser necesariamente los jefes inmediatos, sino aquellas personas que poseen conocimientos, experiencias, credibilidad y liderazgo y puedan fungir como facilitadores. El cambio sólo se puede institucionalizar en las organizaciones si hay una buena planeación y organización de su gestión.

Por eso Firth (2000), Ronco (2000) y Maristany (2001) coinciden en que la gestión del cambio organizacional debe de trabajarse y desarrollarse una serie de condiciones mínimas como las que se describen a continuación:

a) Objetivo del Cambio

Consiste en que el personal reciba la información suficiente que explique por qué se va a llevar a cabo el cambio, cuáles fueron las razones que lo motivaron, que exista claridad en cuanto a su razón de ser.

b) Beneficios

Se refiere a que el personal reciba información sobre los beneficios, las ventajas, los resultados que se van a conseguir con la implementación de un cambio determinado ya sea para la organización en su conjunto, un departamento o área, un proceso, actividad o puesto.

c) Sensibilización

Consiste en crear y reforzar una conciencia de que hay que cambiar (tanto para el personal como por parte de los dirigentes), es trabajar para reducir la resistencia del cambio, en su reconocimiento. Esto implica entre otras cosas gestionar aspectos como son: el poder, los conflictos, intereses, autoridad, entre otros.

d) Agente de cambio

Esta figura de entrada tiene que verse involucrado en los tres aspectos anteriormente señalados, pero de manera más concreta debe existir un individuo(s) que guíen el cambio, asesoren, apoyen, den instrucciones, capaciten y establezca y desarrolle una comunicación asertiva.

e) Seguimiento

Consiste en realizarse evaluaciones, auditorias, monitoreo, ponderación de los resultados obtenidos y poder llevar a cabo una retroalimentación.

Cabe señalar que el cambio organizacional tiene que ser visto desde un enfoque socio técnico. Cuando se habla del cambio en las organizaciones no solamente están implícitos los procesos, sistemas, maquinaria, estructuras, políticas; si no también el factor humano, el cual juega o desempeña muchos papeles: por un lado es un aspecto que puede verse afectado por el cambio, en sí él puede ser el cambio mismo, pero también es el responsable de gestionarlo, ejecutarlo y mantenerlo.

Los retos y perspectivas que se asoman para el sistema de recursos humanos al respecto son los siguientes:

Primero, dado que la gestión del cambio parte de trabajar con las personas, recursos humanos tiene que contribuir a crear la necesidad del cambio porque si esto no se da, es imposible cambiar, tiene que identificar si la organización está en un proceso de invernación, si tiene una actitud hiperactiva o depresiva como lo señala Daniel (2003) y actuar en consecuencia; apoyar en dar a conocer el cambio, en involucrar a las personas, en capacitar al agente de cambio, en mantener motivado al personal. Independientemente de que se esté o no de acuerdo en el cambio acelerado, las organizaciones de este país requieren asumir este papel, de lo contrario quedaran rápidamente rezagadas y con muy pocas posibilidades para competir. En el caso del sector público ocurre lo mismo, las instituciones requieren cambios para poder cumplir con su misión y para dar una mayor cobertura y de mejor calidad a toda la sociedad.

En resumen es el sistema de recursos humanos quien tiene la responsabilidad de gestionar o impulsar el cambio, de ser el que coordine las acciones en los procesos de cambio, quien atienda la resistencia a dichos cambios; en saber manejar aspectos tan complejos como son el poder, la comunicación dentro de las organizaciones. Debe de saber gestionar el conocimiento, que éste se comparta, circule por las organizaciones, en suma, en desarrollar el capital intelectual, sólo de esta manera el cambio en las organizaciones podrá ser real.

2.19 Capacidad de respuesta

Otra de las grandes exigencias a las que se encuentran sometidas las organizaciones es que cada vez deben tener mejor capacidad de respuesta. Anteriormente las organizaciones disponían de tiempo relativamente suficiente para atender su entorno, su mercado. No existía la necesidad de responder con rapidez y eficacia, sin embargo, esto ha cambiado debido a los procesos de cambio tan vertiginosos que se están dando, las organizaciones tienen que cambiar, modificarse, reinventarse para responder tecnológicamente, financieramente, organizacionalmente y desde luego más rápidamente en cuanto a los bienes y servicios que ofrecen en su mercado.

La utilización de ventajas competitivas estables, cambió, éstas son menos estables y hay que estar creando y desarrollando nuevas continuamente como se comentó anteriormente. Si bien es cierto la capacidad de respuesta tiene que ver más con aspectos estratégicos y tecnológicos, para que estos se den requieren de que el personal trabaje al unísono y esto sólo se puede lograr si hay una gestión del sistema de recurso humano enfocado a desarrollar su talento, a saber aprovechar su creatividad, a fomentar la mejora continua.

Para tener mejor capacidad de respuesta implica que el sistema de recursos humanos asuma como retos y perspectivas un papel más preponderante en la Administración estratégica de las organizaciones y de aquí se desprenda planes estratégicos encaminados a maximizar el potencial creativo del personal.

La capacidad de respuesta no sólo es una cuestión tecnológica, sino también humana, humana en el sentido de contar con personal bien capacitado, motivado para hacerle frente a las demandas existentes y tener la certeza de hacer las cosas con calidad. De esta forma el sistema de recursos humanos tiene un papel muy importante que desarrollar. Potencializar el capital intelectual con que se cuenta. Sólo de esta manera las organizaciones estarán en posibilidades de responder más rápidamente a los cambios que provengan del entorno, de la competencia.

2.20 Capacitación

La capacitación es otra de las exigencias a que se encuentran sometidas las organizaciones. La capacitación es definida por Reza (2000) como aquel proceso por medio del cual se proporcionan conocimientos, se desarrolla habilidades y se modifican actitudes. Como se puede observar la capacitación es otra gran demanda para las organizaciones. El proceso de capacitación tiene que ser cada vez más moderno; la detección de necesidades tiene que llevarse bajo un enfoque más sistémico, holístico, donde exista un mayor involucramiento de todos los miembros de la organización.

La capacitación dentro de las organizaciones laborales se convierte en educación; cuya formación tiene que ser cada vez más integral y debe cumplir con los siguientes lineamientos generales:

a) La capacitación debe ser producto o resultado de una planeación estratégica

Generalmente la capacitación es vista como una actividad meramente administrativa y operativa, este enfoque está cambiando y se está convirtiendo en parte integral de un proceso de administración estratégica.

b) La capacitación como una ventaja competitiva

Tradicionalmente el desarrollo de ventajas competitivas se limitan al dinero o capital, a la calidad, a la reducción de costos, al conocimiento, tecnología; sin embargo, hoy en día empieza una fuerte tendencia de ver a procesos como la capacitación como otra opción para el desarrollo de ventajas competitivas, esto es muy importante porque el capital humano está cada vez adquiriendo una mayor fuerza.

c) La capacitación como un medio y como un fin

La capacitación durante mucho tiempo se ha enfocado a ser el medio por el cual se proporcionan conocimientos, se desarrollan habilidades y se modifican actitudes; sin embargo, se está comenzando a diversificar y ahora es vista como un medio pero enfocado a la administración del cambio, desarrollo de una cultura laboral, mejoramiento del clima laboral. Pero no solamente es un medio, es también un fin en sí misma, el hecho de formar y desarrollar recursos humanos por ese solo hecho ya está justificado.

d) La nueva tecnología de la capacitación

Con el paso del tiempo las organizaciones se han visto obligadas a tener que recurrir a sistemas de capacitación cada vez más baratos pero más eficientes,

el uso de la comunicación vía satélite y de paquetes de software es cada vez más común.

e) El costo-beneficio de la capacitación

Cada vez se exigirá más a las organizaciones poder demostrar un costo – beneficio de la capacitación, no porque ésta no sea considerada como una inversión, sino porque se espera de la capacitación la generación de mayores resultados.

f) La capacitación y la generación del valor agregado

La capacitación no solamente es un medio para que el trabajador o empleado realice su trabajo de una manera eficiente, satisfactoria, sino, además, sea capaz de generar valor agregado en las actividades que realiza dicho trabajador. Para esto es muy importante percibir a la capacitación como una inversión, percibir el tiempo que se le dedica a la capacitación como un medio para generar valor.

Estos son algunos de los retos y perspectivas que se tienen en materia de capacitación: La capacitación debe contribuir a desarrollar las competencias laborales del capital humano, para esto el sistema de recursos humanos debe diseñar e implementar un sistema basado precisamente en las competencias laborales, desde esta perspectiva la capacitación va a adquirir otra dimensión porque va a ser producto de una Planeación estratégica, y dejará de ser un mero trámite administrativo o una obligación legal que tiene que cumplir ante la secretaría del trabajo y previsión social. Esto requiere además de mucha creatividad para que el mismo trabajador y empleado vea en la capacitación no sólo un medio para adquirir o desarrollar conocimientos sino que también pueda observar como un medio para su autodesarrollo, para el aprovechamiento de su potencial.

Finalmente cabe señalar que la capacitación debe de resaltar de manera más clara, más precisa dicho costo-beneficio, sólo de esta manera los presupuestos de costos fijos y costos variables que se hagan de la misma encontrarán menos problemas y dificultades para su utilización.

2.21 Competitividad

Como se ha estado comentando anteriormente, vivimos en un mundo cada vez más globalizado y con formación de bloques económicos; todas estas situaciones que se están presentando afectan o repercuten en las organizaciones laborales, una de ellas es precisamente exigirles a éstas una mayor competitividad; sin embargo, para hablar de competitividad se tienen que revisar una serie de conceptos clave como son:

a) Competencia

Para ser competitivos primero que nada debe existir un ambiente que permita desarrollar este tipo de actividad, hoy en día el terreno está listo para hacerlo; se puede competir en el ámbito regional, nacional e internacional; hoy en día como dice Daveni (2001) vivimos en una hipercompetencia. Cada vez hay más espacios donde competir, esto debido a la liberación de los mercados y la disminución de las barreras arancelarias.

b) El paso de competir a ser competitivo

Si bien es cierto en el mercado de hoy en día ya se puede competir en diversos niveles, también es cierto que esto no es suficiente, hay que ser, además competitivos, es decir, ser capaces de competir de igual a igual con la competencia y tener posibilidades de sobrevivir o posicionarse en un mercado en particular.

Desgraciadamente en México esta transición se ha dado con muchas dificultades, las razones son muchas, una de ellas es que las organizaciones no lograron modernizarse lo suficiente para poder ser competitivas, no se contaron con apoyos para crecer o simplemente no se tuvo la visión para hacerlo. Sin embargo, hoy en día ser competitivo no es una opción, es ya una obligación.

c) Retos y perspectivas de la competitividad en México

México tiene que enfrentar una serie de retos para poder contar con una industria e instituciones altamente competitivas, no solamente requiere de otorgamiento de créditos, necesita además de investigación, desarrollo de tecnología, modificación de las culturas gerenciales, modificación de las estructuras organizacionales y desarrollo de sus recursos humanos. Con respecto al sistema de recursos humanos éste tiene que diseñar planes de desarrollo de personal que hagan al empleado y trabajador, más capaz, más calificado, más polivalente, más flexible para el aprendizaje. De lo contrario por mucha tecnología, mercadotecnia, capital económico con que se cuente, si no se atiende y desarrolla al personal, la competitividad de la organización en su conjunto se puede ver sumamente afectada. No se le puede exigir competitividad ni a la organización en su conjunto ni a los trabajadores y empleados, si estos no poseen con lo mínimo necesario, como es capacitación, buenas condiciones de trabajo, equipo y herramientas en buen estado, una buena planificación de la producción.

Lo que debe tener claro los directivos, es que la competitividad empieza con ellos mismos, que se formen, desarrollen para que sean buenos directivos y traigan otra mentalidad que ayude a su vez a que los trabajadores y empleados cuenten con los medios para ser competitivos. De otra manera, las organizaciones van a vivir en constante contradicción, serán organizaciones de alto desempeño, pregonaran de ser competitivas, pero su realidad será muy diferente, con muchos problemas de producción, de calidad y humanos.

Finalmente, cabe señalar que para ser competitivos las organizaciones requieren funcionar como un sistema abierto conformado de una serie de subsistemas interdependientes y de una constante comunicación con su entorno.

2.22 Ecología

Hoy en día el mundo vive una crisis ecológica bastante compleja, esto ha obligado a que se tomen una serie de medidas con el fin de mejorar el medio ambiente y garantizar su futuro.

En el ámbito de las organizaciones laborales la ecología durante mucho tiempo paso a un segundo plano, sin embargo, en las últimas décadas se ha retomado su importancia y se ha comenzado a exigir a dichas organizaciones que cuenten con tecnología y procesos cada vez menos contaminantes así como un uso más racional de sus desechos. Esto si bien es cierto en la actualidad es más privativo en los países desarrollados, tarde o temprano también será una exigencia más intensa en países en vías de desarrollo. El surgimiento de normas de certificación ISO-14000 son ejemplo de cómo las organizaciones mexicanas se ven afectadas en el sentido de ser más estrictas con su manejo de desechos industriales y esto tiende a generalizarse con el tiempo. El papel que tiene por delante el sistema de recursos humanos, es contar con un personal más capacitado de las implicaciones de no cuidar el entorno ecológico, así como eliminar conductas o acciones que degraden el medio ambiente. Es decir, la ecología es una responsabilidad de todos, y tiene que ser asumida como tal, al respecto recursos humanos tiene que visualizar qué estrategias tiene que implementar para contribuir a lograr esto.

El sistema de recursos humanos debe de hacer una planeación en materia de seguridad e higiene porque esto no sólo garantiza una prevención de los posibles accidentes o enfermedades profesionales que pueda a llegar a padecer su personal sino que también implica un uso adecuado de la materia prima que puede ser un potente contaminante para el medio ambiente.

2.23 Exportaciones

Una de las finalidades de la liberación de mercados, es que las organizaciones laborales tengan la oportunidad de poder incrementar sus exportaciones, de ofrecer bienes o servicios a otros países a otros continentes. En el caso específico de México esto se ha conseguido hasta cierto punto, sin embargo, todavía se tiene que luchar con trámites administrativos y con acceso a créditos para poder exportar así como contar con el apoyo para poder mejorar la comercialización de sus bienes y servicios. Hace tan sólo unas décadas exportar era un privilegio de unos cuantos y era vista más como una opción que como una necesidad, hoy en día el panorama se ha visto invertido. Las exportaciones son ya prácticamente una necesidad para las organizaciones, esto es algo que ya se planteaba por Bouditch (1990). Es una actividad primaria y vital, es una actividad que ayuda y da certidumbre al futuro de las organizaciones.

Sin embargo, quizá el reto más importante que tienen que enfrentar las organizaciones mexicanas no sea tanto exportar, porque como quiera que sea esto ya se está dando, el asunto es a quién se está exportando. La mayoría de las exportaciones mexicanas se siguen centrando en un solo país, los Estados Unidos de Norteamérica. El reto entonces es poder buscar una diversificación de las exportaciones, porque el depender básicamente de un solo país trae consigo muchos riesgos que hoy en día ya se han podido observar con la recesión y crisis por la cual está pasando este país. México requiere entonces de políticas industriales que promuevan la diversificación de exportaciones, y de políticas más concretas y pragmáticas para apoyar a dichas organizaciones a que puedan llevar a cabo dicho proceso de exportación.

En materia del sistema de recursos humanos está el reto y la perspectiva de enfocar una capacitación pero para formar al llamado “trabajador internacional”, al “trabajador de clase mundial” que le permita tomar conciencia de que su trabajo tiene que estar al nivel de los mejores del mundo.

Pero para esto hay que darles herramientas a los trabajadores, herramientas conceptuales, afectivas y tangibles como es equipo, maquinaria, herramientas y lograr de esta manera el llamado "autocontrol". Finalmente cabe señalar que las exportaciones, su incremento y diversificación requieren de sistemas de producción muy bien coordinados de sistemas de calidad eficiente, pero sobre todo de personas de calidad, individuos involucrados y comprometidos con la organización. Pero para poder lograr esto se necesita una organización consciente de desarrollar todos estos elementos para pensar en exportar y no pensar única y exclusivamente en el cliente. Porque una de las cosas que pasan muy frecuentemente tiene que ver con el hecho de que las organizaciones logran contar con importantes clientes para exportar pero tan pronto logran establecer acuerdos con ellos se dan cuenta que su organización no está preparada, ni financieramente, tecnológicamente ni humanamente. Y esto hace que acorto plazo se pierdan los clientes que habían conseguido. Se tiene que ver entonces que las exportaciones es una actividad que involucra a toda la organización en su conjunto.

2.24 Innovación

Como se comentó anteriormente, el cambio es una constante en el mundo de hoy; y en los mercados ocurre algo similar. Estos son muy variados y presentan muchos matices. Muchos de ellos son mercados muy turbulentos que exigen a las organizaciones laborales buscar de manera permanente la innovación, proponer nuevos sistemas, procesos, bienes y servicios para mantenerse en la competencia. Sin embargo, hoy en día se está dando un fenómeno muy particular, tradicionalmente el mercado de la comunicación, de las computadoras eran los mercados con mayor exigencia de innovación. Pero ahora organizaciones dedicadas a la alimentación o al vestido también se están empezando a ver fuertemente presionadas por la necesidad de innovación; es decir, la innovación ya no es privativo de un solo sector del mercado, cada vez tiende a extenderse más e incluso en mercados considerados como muy estables.

Todo esto debido en buena medida a la hipercompetencia que se está dando en todo el mundo y que está originando este tipo de fenómenos. El reto aquí es el desarrollo de la creatividad pragmática del personal, como lo señala Geoff (2002), si no se establecen los espacios, los medios y los recursos para que el personal sea creativo, resultará imposible innovar. Y, es que, la innovación ya no es exclusiva de los llamados centros de investigación y desarrollo, los trabajadores desde sus trincheras también pueden ser capaces de innovar. Aquí el reto del sistema de recursos humanos es hacer viable, rentable la idea de desarrollar la creatividad del personal y coordinar las acciones necesarias para que esta se plasme en la práctica. Pero para esto requiere de una cultura colaborativa, porque una cultura permisiva o burocrática no ayudaría. Como se puede ver a continuación al revisar las características de las mismas de acuerdo a Barba (2001):

a) Cultura Burocrática

Es una cultura paternalista, dominante, que concibe que al ser humano haya que controlarlo, pues sólo de esta forma se puede conseguir unos resultados eficaces. El trabajo se entiende como reproducción de la cultura corporativa, y la misión de los empleados es transmitir de la forma más fiel posible los valores organizacionales imperantes. Se entiende que la evaluación no es para mejora sino para seleccionar y controlar a los individuos más capaces de cara que ocupen los cargos directivos en la sociedad. Centralización del poder. Distribución funcional y jerárquica de las tareas, organización celular de áreas y espacios. Falta de apoyo interpersonal, trabajo privado en áreas de trabajo. El elemento nuclear en este tipo de cultura son las normas. Estas se convierten en un fin más que en un medio. Este tipo de cultura descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura. Estabilidad y previsión son las dos claves de su mantenimiento. Sus procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y formalizados para la comunicación y reglas para resolver conflictos. Los miembros de la organización son seleccionados por su adecuado cumplimiento de sus funciones. Suscita lealtad y resistencia al cambio. El poder personal depende de la posición conseguida, y la influencia se ejerce a través de procedimientos y normas.

El control lo ejercen vía normativa, reglamentación y en función de los resultados que son lo que en definitiva más valoran y más se les exige desde la administración. Los equipos directivos que se marcan dentro de esta tendencia entienden el ejercicio de su función como un “oficio”, que se puede aprender y que hay que saber hacer.

Los rasgos que definen su actuación son: dirigir (gestionar los recursos y distribuir las funciones de los distintos miembros), controlar y ejecutar. Son equipos directivos que conocen los mecanismos de la Administración y se limitan a aplicarlos de una forma burocrática y reproductora. El tipo de comunicación que establecen es unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras formales y verticales. Inhibe la participación ya que las decisiones son tomadas unilateralmente. Quienes de facto acaban decidiendo las normas de la organización, quienes intervienen más en las reuniones, tienen la última palabra y toman las decisiones clave son en definitiva los equipos directivos.

b) Cultura Permisiva

Representa la cultura del “laissez-faire”, que entiende al ser humano como un ente individual que debe caminar independientemente. El trabajo sigue siendo una reproducción de lo ya establecido al no haber ningún tipo de cuestionamiento sobre sus metas. Cada trabajador se entiende como una “unidad celular” independiente. Se defiende por encima de todo la “libertad de trabajo” y no intromisión en la labor de cada unidad celular. La organización se concibe como lugar de trabajo y fuente de remuneración que se abandona lo antes posible para dedicarse a aquellas actividades y tareas que realmente son gratificantes. Son las personas, los miembros de la organización alrededor de los que gira el funcionamiento de la organización para que éstos alcancen sus objetivos.

Se basa en el consenso mutuo y en un contrato psicológico cuya regla de oro, no escrita, dice: la organización está subordinada al individuo, que puede perseguir en ella sus propias metas y dejar la organización cuando desee. Es difícil en ella el control y la coordinación. El rol que desempeñan estos equipos directivos se adapta a las circunstancias cambiantes del exterior, buscando más dar una imagen más aparente que real. Fomentan un funcionamiento formalizado, donde todo se registra en actas formales para que “no haya problemas”.

Esto crea una cierta “anarquía organizada” donde se deja actuar a cada uno según le convenga mientras no haya interferencias con los intereses de otros miembros. La comunicación ascendente/descendente es de tipo informal, manteniéndose una comunicación horizontal socio-afectiva. Esto es fuente de rumores permanentes al primar los intermediarios en dicha comunicación. Hay participación pero no compromiso, muchos claustros pero son más de tipo informativo que decisorio. Los conflictos suponen un enfrentamiento con la administración, con lo cual siempre se diluye las responsabilidades fuera del ámbito de la organización. El clima existente es frustrante, permisivo, imperando un cierto escepticismo y caos organizativo.

c) Cultura Colaborativa

Entienden el trabajo como actividad compartida. Se fomenta una colaboración espontánea y una participación voluntaria. Los tiempos y espacios de trabajo no están prefijados. Sentido de comunidad: apoyo y relación mutua, auto revisión, aprendizaje profesional compartido. Interdependencia y coordinación, como formas asumidas personal y colectivamente. Visión compartida de la organización como conjunto de valores, procesos y metas. Se entiende a la organización como unidad y agente de cambio. Gira en torno a las tareas y los resultados. Está orientada a la resolución de problemas.

La meta es la tarea realizada, los medios son reunir a la gente adecuada con los recursos apropiados y dejarles que ellos resuelvan las distintas situaciones. El poder está basado en la capacidad intelectual y práctica de resolución de problemas (los expertos) más que en la posición o en el poder personal. Se trata de una cultura de equipo y de proyecto, que tiende a borrar las diferencias individuales, de status y de estilo. Los miembros del equipo poseen gran control sobre su trabajo, y la valoración del mismo se hace en función de los resultados. El control global de la organización se ejerce mediante asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados. Es una cultura adecuada en entornos flexibles, cambiantes, competitivos y poco predecibles. El equipo directivo se ha convertido en líder de los equipos de trabajo.

Sus cualidades reconocidas por sus compañeros están basadas en la negociación (sabe utilizar las técnicas de resolución de conflictos), en la coordinación (es capaz de conseguir que cada grupo de interés ceda para conseguir un consenso) y en la habilidad para deshacer los rumores. Estimula el debate y el conflicto constructivo como forma de superar las crisis internas del grupo. La comunicación que fomenta es de tipo multidireccional. Fomenta una participación que exige responsabilidad y compromiso en la toma de decisiones. Del conflicto crea una estrategia de mejora, que implica innovación, creatividad y cambio. Como se puede observar ésta última es la que tiene que fomentar e institucionalizar en las organizaciones el sistema de recursos humanos.

CAPITULO III

MODELOS PARA LA EVALUACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Introducción

Una vez identificados los principales retos y perspectivas en materia de recursos humanos ante determinadas exigencias organizacionales. Ahora resulta preciso y necesario revisar las principales herramientas de evaluación del talento humano para procesos como son la selección, capacitación y desarrollo de personal. Estas herramientas están agrupadas como se comentó anteriormente en tres modelos que se han denominado así por lo que miden y la forma en que lo miden. Dichos modelos son el psicométrico, el psicodinámico y el psicosocial. Se revisaran los supuestos básicos de cada una de estas herramientas, su validez, confiabilidad y pertinencia y se emitirá un juicio que es un punto de partida para un análisis ya más amplio a través del trabajo de campo que se presenta más adelante y a las conclusiones que se llegaron al respecto y propuestas que se presentan al final de este trabajo. Este capítulo entonces, no pretende agotar la revisión de todas las herramientas para la evaluación del talento humano en selección, capacitación y desarrollo de personal. Se presentan las que se consideran más representativas y populares dentro del ámbito organizacional, específicamente en la mediana empresa. Está claro que toda herramienta tiene sus ventajas y desventajas, sin embargo, lo que se trata de revisar en este capítulo es si tienen un soporte teórico o metodológico lo suficientemente confiable y válido así como la suficiente pertenencia para seguir siendo usadas en las empresas, o bien algunas de ellas ya no lo son o se requieren de otras más acordes a las exigencias en materia del talento humano. Esto sólo se responderá parcialmente en este capítulo, ya que los resultados que arrojaron el trabajo de campo permitieron tener conclusiones más pertinentes.

3.1 Pruebas Psicométricas

Son lo que comúnmente se conoce como pruebas tipo "Test". Los Test son instrumentos o herramientas psicológicas que poseen un valor de diagnóstico y predicción. Consisten en pruebas normalizadas mediante las cuales se provoca y registra una muestra de la conducta de un sujeto que represente su comportamiento habitual o sus posibilidades de desarrollo en una determinada área o zona de actuación. Los Test se clasifican en cuatro grandes grupos de acuerdo a Rivas (2000):

3.1.1 Test de Inteligencia.

Cohen (1998) señala que el término *Intelligentia* (*de legere: captar, escoger*), fue acuñado por Cicerón para designar la capacidad de entender, comprender e inventar y tiene un amplísimo espectro semántico, que refleja la idea clásica según la cual el hombre, por su inteligencia, es en cierto modo todas las cosas. En filosofía ha significado nivel o facultad cognoscitiva, función intelectual simple, nota esencial del hombre, principio espiritual y ente inmaterial. En estos contextos suelen emplearse términos como intelecto, entendimiento, pensamiento, juicio, razón o conocimiento. En Psicología el estudio de la inteligencia ha sido motivo de muchos debates y polémicas a través del tiempo, esto debido en buena medida a lo complejo que ha sido definirla, observarla, medirla o evaluarla. Esto ha generado que su estudio y análisis estén determinados por la orientación del pensamiento de quien lo formula. De ahí que las definiciones que existen sobre la inteligencia se puedan subdividir esquemáticamente en tres grupos como plantea Bergamino: "1) Definiciones generales: resolver nuevos problemas que implica una adaptación con el ambiente... 2) Definiciones específicas: ven la inteligencia como un conjunto de procesos mentales... 3) Definiciones operativas: en vista la dificultad de llegar a una definición unívoca de inteligencia" (2001:14-25)

Es importante señalar que hay dos tipos de teorías de la inteligencia, las del factor general y las de las habilidades específicas. Las del factor general consideran que la inteligencia es una capacidad general para adquirir conocimientos, mientras que la de las habilidades específicas refiere que están constituidas por diferentes tipos de habilidades. Se tiene la teoría de los factores mínimos de (Spearman).

Factores:

1-"G" (Inteligencia general) mientras más alto más inteligente.

2-Específico de un campo particular del conocimiento, como facilidad de palabra, capacidad espacial o la cuantitativa. Tales diferencias no son sino formas en que se manifiesta la inteligencia general latente. La inteligencia general es el lugar de donde las habilidades específicas fluyen como corrientes de agua hacia diferentes direcciones. Y la mayoría de los test son pruebas que miden el llamado "factor G" o Inteligencia General y para ello se utiliza principalmente el razonamiento abstracto, que hoy en día se considera el predictor más fiable del potencial de aprendizaje de una persona.

3.1.2· Test de Aptitudes.

Son los que evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto. Se pueden incluir en este apartado los Test de rendimiento que evalúan principalmente la rapidez y la precisión en la ejecución de tareas, así como la fatiga. Entre los Test de aptitudes más habituales, están los de *aptitud verbal* (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), *aptitud numérica* (capacidad para comprender relaciones numéricas

y razonar con material cuantitativo), *razonamiento mecánico*, *relaciones espaciales*, entre otros.

3.1.3 Test de Personalidad.

Una de las teorías psicológicas no sólo más prominentes hoy en día, sino que es la base sobre la cual se escriben muchos libros para describir “las características de una persona, son las que hacen referencia al estudio de los rasgos como medio para conocer o describir la personalidad de los individuos. Sin embargo, para poder comprender por qué es tan retomada por los teóricos por ejemplo, de la creatividad, es fundamental describir sus supuestos fundamentales. Para esto es necesario, además, hacer una muy breve revisión de un concepto básico en las teorías psicológicas, tal es el caso de la personalidad.

Al respecto Cohen (1998) señala que el concepto de personalidad tiene su origen filológico en el vocablo latino *persona*, cualquiera de las muchas máscaras teatrales que se ponían los actores de la Grecia Antigua. *Persona* se compone de *per-* (a través) y *sonare* (sonar), pues cada actor hablaba al público a través de la boca abierta y perforada de la máscara y, por último, al actor que *representaba* el papel.

Uno de los enfoques más antiguos que tratan de explicar la personalidad está basado precisamente en los rasgos, con ellos se forman categorías de personas de acuerdo con sus atributos o rasgos distintivos. Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales. Se relacionan con las actitudes, que a diferencia de las aptitudes, son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación.

A diferencia de los Test de inteligencia y de aptitudes, no suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere con base en preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera (tienen medida de sinceridad). Como rasgos más habituales que evalúan se encuentran: la estabilidad emocional, extroversión - introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.

Por ejemplo, Hipócrates consideraba que las personas eran influidas por los cuatro elementos: tierra, fuego, aire y agua, y daba como resultado cuatro categorías fundamentales: melancólicos (depresivos), coléricos (irritables y susceptibles), sanguíneos (alegres y optimistas) y flemáticos (calmados y algo apáticos. Véase el esquema siguiente:



Aquí están representados los cuatro temperamentos de la personalidad, según Hipócrates en un manuscrito medieval. El tipo sanguíneo (izquierda superior) ama la alegría y la música, el vino y las mujeres”. El tipo melancólico (derecha superior) “tiene aspecto pesaroso y espíritu poco entusiasta”.

El tipo colérico (izquierda inferior) “es toda violencia y furor y está lleno de fuego”. Y el tipo flemático (derecha inferior) “se dedica mucho al descanso y a la pereza”. Por otra parte, las teorías de la personalidad de rasgos intentaban explicar el comportamiento del hombre según las características innatas o la disposición de las personas, considerando que los rasgos eran estables, durables y coherentes, y todas sus acciones se basaban en ellos; así, una persona alegre y optimista mostraría un comportamiento alegre y optimista en todas las situaciones y durante toda su vida.

La forma más común de describir la personalidad de los individuos es señalando los principales rasgos que poseen. De aquí que la teoría de rasgos sea muy popular no sólo para describir dicha personalidad de un individuo sino, además, para medirla o evaluarla. Cuando se habla de “rasgo” sé está hablando según Buss (1982), “Una disposición relativamente amplia y estable para comportarse de ciertos modos que se transfieren en forma relativa de unas situaciones a otras, o sea, que un rasgo dado se puede manifestar en una gran variedad de situaciones.”(p.35). De esta forma el estudio de los rasgos es parte integrante de los campos de la personalidad, la evaluación psicológica y las diferencias individuales.

3.1.4. Test Proyectivos.

Buscan evaluar igualmente rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona. Tienen más dificultades que los Test convencionales por la complejidad técnica de su interpretación, requiriendo su utilización la presencia de un técnico bien formado y experimentado.

La realización de pruebas psicotécnicas en los procesos de selección, se suele llevar a cabo en una sola sesión "pase de pruebas" y se emplean en ella todos aquellos Test que predicen o miden las aptitudes y los rasgos más importantes que se precisan para el puesto. Todo ello se lleva a cabo mediante la preparación de "Baterías" o conjunto pertinentemente combinado de Test.

Finalmente cabe señalar que toda presentación de test en pruebas de selección, además de realizarse por personal cualificado (psicólogos), debe contar sólo con test que reúnan las condiciones necesarias de validez, fiabilidad y tipificación.

3.1.5 Pruebas específicas

Son pruebas específicas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo. Ofrecen un valor complementario muy importante a las pruebas psicotécnicas y aportan un alto grado de validez. Tienen la desventaja de no encontrarse estandarizadas en el mercado, salvo alguna excepción (pruebas de mecanografía). Dado que ofrecen un alto grado de validez se deben utilizar procurando cumplir los siguientes requisitos a la hora de su creación:

a) Llevarse a cabo por profesionales:

Tanto de selección de personal como especialistas en la materia de que se trate, de manera que se tenga previamente muy claro las funciones que han de exigirse en los que van a realizar la prueba.

b) Estandarizarla:

Ha de ser igual para todos los participantes en la totalidad de apartados que intervienen en su realización: formato, presentación e instrucciones, complementación, forma de evaluación y baremación de resultados.

c) Utilizar medios reales:

Ha de basarse en la similitud, es decir, si es posible trasladaremos la forma real del puesto de trabajo a la forma de la prueba específica que presentamos al candidato, utilizando medios y condiciones los más similares posibles a las que se dan en la realidad del puesto de trabajo (sí evaluamos telefonistas, la prueba se hará con un teléfono real).

3.1.6 Pruebas Profesionales:

Estas pruebas pretenden simular las condiciones reales de trabajo de un determinado puesto. Se deben aplicar teniendo en cuenta una serie de baremos mínimos que sean relevantes y estén relacionados con el desempeño de la tarea a cubrir.

En este tipo de pruebas, no solamente se evalúa el resultado de la prueba, sino el procedimiento y el tiempo que el candidato ha utilizado para la resolución de la misma. Implica también la generación de una dinámica grupal.

3.1.7 Los Exámenes de Conocimientos

A continuación se revisan los exámenes de conocimientos, con sus aplicaciones tanto para selección como para capacitación y desarrollo de personal. Suelen ser más utilizados en los procesos de selección de empleo público. Se realiza un examen o bien sobre un temario ya dado o sobre una serie de conocimientos que el candidato va a tener que desempeñar en el puesto de trabajo. La prueba de idoneidad que se emplean en el proceso de selección; finalmente solo constituye una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables. En el caso de un cajero una prueba de actitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos mensurables de su personalidad. Incluso cuando se dispone de una batería completa de pruebas y resulta evidente la conveniencia de suministrarlas, es importante mantener una actitud flexible. Las pruebas de idoneidad sólo constituyen una de las varias técnicas empleadas. Existen otros aspectos no mensurables que pueden ser igualmente importantes. Resumiendo, los test de inteligencia, personalidad, aptitudes, conocimientos, cumplen sin mayor problema con factores como son validez y confiabilidad. Lo que se comentará en los resultados obtenidos es, como es su uso, manejo e interpretación que se hacen de los mismos.

3.2 Dinámicas de grupo

A continuación se presenta una herramienta muy popular en las organizaciones desde hace muchos años. Al respecto se va a ver su relación con dos aspectos en concreto, por un lado con la selección de personal y por la otra con la capacitación y desarrollo de personal.

3.2.1 Dinámicas de grupo en selección de personal

Es una técnica de evaluación psicológica utilizada en selección de personal que sitúa a los sujetos o candidatos en interacción, con el fin de producir conductas observables que propicien la diferenciación y evaluación de rasgos actitudinales en los mismos.

Dichos rasgos actitudinales deben considerarse necesarios o apropiados para un eficaz desempeño de las funciones propias del puesto de trabajo que se trata de cubrir. Las dinámicas de grupo, se diferencia de los test y de las entrevistas de selección, en que en ellas se evalúa al candidato en una dimensión social, lo cual da una gran riqueza de información complementaria a las demás pruebas utilizadas.

Es una prueba muy utilizada para la selección de puestos de trabajo que requieren trabajar en equipo, contacto y relación con compañeros o con público, etc.

3.2.2 Dinámicas de grupo en capacitación y desarrollo de personal

El uso de esta herramienta en capacitación y desarrollo de personal resulta básico. No solamente para iniciar algún evento de capacitación sino también para poder transmitir y compartir el conocimiento. Las dinámicas de grupo han sido herramientas que se han usado desde hace mucho tiempo, y han demostrado su efectividad, siempre son necesarias para involucrar al personal en participar, para motivarlo y para crear un clima laboral que favorezca la capacitación o el desarrollo de personal.

El único aspecto que hay que tener en cuenta con el uso de esta herramienta es que hay que ser cuidadosos en seleccionarla y aplicarla, por un lado porque puede generar todo lo contrario a lo esperado si no se tiene pericia para

hacerlo, y por el otro, ver que es una herramienta temporal, es decir, es un medio y no un fin en sí mismo en cualquier actividad que se le quiera dar uso. El candidato debe resolver esta situación bien personalmente o delegando en otros supuestos empleados. El seleccionador valorará tanto el proceso empleado como el resultado obtenido.

3.3 Assessment Center:

Estos tipos de herramientas están diseñadas para cubrir puestos directivos y para profesionales de gran calificación. No es recomendada para otros puestos, ya que es una prueba que representa una gran inversión económica y de tiempo.

Se trata de evaluar las habilidades que poseen los candidatos para un determinado puesto. Habilidades que tendrán que demostrar durante varios días y generalmente en un lugar determinado. Casi siempre aparecerán las siguientes técnicas:

*In basket.

*Grupo de discusión.

*Juegos de Negocios.

*Entrevistas estructuradas.

*Situaciones Role play.

A diferencia de otras herramientas, aquí incluso los candidatos toman decisiones o hacen propuestas, aunque, son los seleccionadores los que toman la decisión final. En materia de quién puede participar se puede señalar que básicamente se consideran a tres actores como los principales, el primero de ellos es el evaluador, el segundo el administrador y los observadores. Los evaluados o candidatos, pondrán a la vista sus capacidades, se someterán a

una serie de pruebas, ejercicios y entrevistas, presentando evidencias documentales y conductuales de los recursos con que cuentan para lograr los objetivos que supone el puesto.

Por su parte el administrador y los observadores, analizarán toda esa colección de evidencias y, basados en sus conocimientos y experiencia, emitirán un juicio de valor sobre los primeros. El administrador juega un papel crucial en los centros de evaluación, ya que es quien se encargará de definir sus alcances. Las pruebas que se emplearán, diseñará los ejercicios y controlará la evaluación hasta concluirla. De él depende el resultado y por consiguiente, la consecución de los objetivos planteados.

Por otra parte, muchas veces se piensa que el uso de esta herramienta es muy cara, como se comentó, pero en realidad no representa un gasto excesivo sino más bien una inversión, toda vez que arroja información valiosa para las áreas de selección, capacitación. Su empleo resulta un éxito en los programas de "sucesión programada. Empleados en paralelo a la retroalimentación de 360°; propician el desarrollo del personal; constituyendo una gran ventaja competitiva de la organización en su nicho de mercado. Es una inversión que arroja los resultados esperados en el momento y beneficios que van más allá del año posterior de la evaluación. Se generan planes y programas de capacitación, de carrera y como se comentó, de sucesión. Lograr la objetividad en los resultados, constituye la clave para alcanzar el equilibrio costo-beneficio en la evaluación del personal, por lo que en muchas ocasiones, las organizaciones contratan asesores externos; sin embargo, es perfectamente posible asegurarla contando con personal interno ampliamente capacitado para el efecto como lo plantea Grados (2004). Por lo que se considera una herramienta suficientemente válida, confiable y pertinente para las empresas.

3.4 Resolución de Casos y Supuestos

Presentación a los candidatos de un caso real o ficticio para que acaben resolviéndolo o al menos intentando buscar posibles soluciones. Se les evalúa por los resultados y por el procedimiento. Es definitivamente una herramienta muy útil tanto para procesos de selección de personal como de capacitación y desarrollo de personal, dado que es muy abarcativa e integrativa, pone en juego los conocimientos, habilidades, experiencias y capacidades intelectuales y manejo de emociones.

3.5 Entrevista

A continuación se revisa el uso de la entrevista tanto para procesos de selección como de capacitación de personal.

3.5.1 La entrevista de selección y capacitación y desarrollo de personal

La entrevista de selección consiste en una plática formal y a profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Las entrevistas de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas. Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización. Sin embargo, existen una serie de sesgos o errores comunes a la hora de realizar la evaluación de los candidatos entrevistados que debemos conocer de acuerdo a Milkovich (2002):

3.5.1.1 El "Efecto Halo":

Tendencia por parte del entrevistador a juzgar los aspectos del comportamiento del candidato con base en un solo rasgo o atributo.

3.5.1.2 El "Efecto Contraste":

Aparece cuando el entrevistador evalúa a varios candidatos en periodos de tiempo próximos. Consiste en la valoración de las características del último de ellos en relación con las valoraciones que ha hecho de las características de los anteriores. Puede ocurrir que los patrones de evaluación cambien a lo largo del proceso según la calidad e idoneidad de los candidatos examinados. Este sesgo, pone de manifiesto la importancia del lugar que ocupa el candidato en la agenda de entrevistas.

3.5.1.3 El "Efecto de Recencia":

El evaluador otorga un mayor peso a la información obtenida al final de la entrevista. Este sesgo suele acentuarse en las entrevistas de larga duración y sobre todo cuando el mecanismo de registro de información tiene deficiencias manifiestas. Tiene mayores posibilidades de aparecer cuando el registro se efectúa a posteriori de la interacción.

3.5.1.4 El "Efecto Caballo de Batalla":

Le ocurre al entrevistador que tiene una marcada preferencia hacia un determinado tema, y lo convierte en el motivo principal de la entrevista. Si un candidato está bien versado en el "caballo de batalla" del entrevistador, existe el riesgo de una evaluación demasiado positiva.

3.5.1.5 El "Efecto Generosidad":

Algunos entrevistadores que se sienten inseguros, por falta de experiencia o porque no conocen bien el puesto o las exigencias del mismo, tienen tendencia a ser demasiado generosos en sus evaluaciones.

3.5.1.6 El "Efecto Espejo":

El entrevistador busca en el candidato aquellas cualidades o conductas que son altamente apreciadas por él. Si en efecto las encuentra, pronto le dará al entrevistado una evaluación positiva.

Es cierto que no se puede eliminar completamente el factor subjetividad de las entrevistas, lo que sí podemos hacer es reducirla al máximo. Para ello es aconsejable evitar los juicios subjetivos y apoyar las evaluaciones de los entrevistados en datos objetivos sobre experiencia, rendimiento y conducta, y tratar de predecir la conducta futura en función de estos. Atender a estas metas en la entrevista de selección supone lograr que la entrevista sea más fiable y válida. Se dice que una entrevista es fiable cuando diferentes entrevistadores coinciden en sus evaluaciones del mismo candidato. Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión. En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante. A continuación se describen cada uno de los tipos de entrevistas según

3.5. 1.7Entrevistas no estructuradas

Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común. Lo que hay que cuidar en este enfoque, es que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

3.5.1.8 Entrevistas estructuradas

Entrevista estructurada se basa en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla. Este enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.

3.5.1.9 Entrevistas mixtas

En la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos.

La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

3.5.1.10 Entrevista de solución de problemas

Se centra en un asunto que se espera que resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

3.5.1.11 Entrevista de provocación de tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento. Muchas entrevistas de selección fracasan en la consecución de sus objetivos porque no están bien planificadas. La ausencia de planificación conduce generalmente a una entrevista poco estructurada, en la que todo lo que se habla se convierte automáticamente en tema de la entrevista. El principal objetivo de una entrevista de selección es: “evaluar la capacidad de cada candidato para desempeñar el puesto de trabajo, por ello es fundamental que los entrevistadores conozcan lo mejor posible el puesto a cubrir”. Un esquema general de la entrevista de selección de personal, sería el siguiente:

*Establezca una buena relación, cree el clima adecuado.

*Fije la agenda.

*Reúna información.

¿Puede el candidato desempeñar este puesto de trabajo?

¿Quiere el candidato desempeñar este puesto de trabajo?

*Describa el puesto de trabajo y la organización.

*Dé al candidato la oportunidad de preguntar todo aquello que considere oportuno.

*Termine la entrevista.

En el momento de realizar una entrevista, es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

* Mantener el contacto ocular cuando se habla y utilizar el nombre personal del candidato, ello hará que la entrevista sea más personal.

*Cuidar la postura corporal y la voz. Uno de los peores enemigos del entrevistador es la fatiga o la falta de interés, que se manifiestan en la postura y en la voz. Una comunicación monótona de la información relativa a la empresa y al puesto de trabajo puede ser fatal.

*Un aspecto fundamental es la forma en que se formulan preguntas. Es sorprendente comprobar hasta qué punto realmente se puede comunicar las ideas y opiniones en la forma en que se plantean las preguntas.

* Evitar este tipo de preguntas: ¿No encontraría usted dificultad en adaptarse a la vida de una gran ciudad? ; ¿No cree usted que le iría mejor un trabajo de oficina?

Éstas son las llamadas preguntas anticipadoras, porque sugieren una respuesta. Se deberá evitar este tipo de preguntas durante la entrevista, ya que dan una información muy clara de los pensamientos o dudas, y el candidato sabrá rápidamente que es lo que debe contestar para su propio beneficio, no ofreciendo por tanto una información sincera que es la que interesa captar.

3.1.5.12 Tipos de entrevistas:

a) Cerradas:

Las posibilidades de contestar están limitadas a "sí" o "no", la pregunta no induce a reflexionar ni tampoco a extenderse. Ejemplo: ¿Se lleva usted bien con su jefe?

b) Abiertas:

Nos da más información que una pregunta cerrada, ya que se puede contestar con información adicional a un "sí" o "no". El problema sigue siendo que la mayoría de las veces se querrá dar una respuesta deseable. Ejemplo: ¿Puede usted contarme algo de la relación con su jefe?

c) De alto rendimiento:

Es una pregunta abierta que parte de una situación concreta que todo el mundo conoce. La pregunta excluye la contestación deseable más obvia e induce a reflexionar. Ejemplo: ¿Cómo reacciona cuando usted y su jefe no están de acuerdo?

3.1.5.13 Errores en la entrevista

a) Errores del Entrevistador

Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves. Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial.

Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

b) Errores del Entrevistado

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistadores son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista. Una vez finalizadas las entrevistas se seleccionan a los candidatos que más se ajustan

al perfil buscado (generalmente se suelen escoger los tres más idóneos) con el objetivo de elaborar un detallado informe de cada uno de ellos. Para la confección de dicho informe se utilizará toda la información que se ha ido captando de dichos candidatos a lo largo de todo el proceso (currículum vitae; resultados de las pruebas psicotécnicas, específicas y grupales; información de la/s entrevista/s mantenidas, etc.).

El objetivo del informe, es que personas que no han intervenido en el proceso de selección y tienen capacidad de decisión acerca del candidato a incorporar, tengan una información lo más completa, objetiva y detallada posible sobre los aspirantes a cubrir el puesto.

En la actualidad la toma de decisiones para la incorporación de una persona a una empresa, suele realizarse de forma compartida, especialmente cuando la persona ocupará un puesto de cierta significación. Lo habitual es que intervengan en dicho proceso de toma de decisión aquel o aquellos responsables que han realizado el proceso de selección, y los responsables del Departamento, Área o incluso la Dirección de la Empresa.

La forma de llevar a cabo este proceso de decisión es ciertamente variable, siendo lo más habitual que algún o algunos representantes de la empresa entrevisten a los candidatos finalistas presentados (en presencia o no de los responsables del proceso de selección) y posteriormente tomen la decisión de a cuál de ellos contratar. Una vez elegida la persona que se va a incorporar es deseable comprobar o acreditar previamente que está en posesión de todos aquellos títulos que ha manifestado poseer bien a través de su currículum o durante las entrevistas. Para ello se solicitarán los originales o copias legalizadas. Y, finalmente señalar, que esta herramienta se puede utilizar para recabar datos que sirvan para la planeación de la capacitación y para el desarrollo de estrategias encaminadas al desarrollo del mismo.

3.6 Inteligencia Emocional

Con respecto a la llamada Inteligencia Emocional (IE) ha sido una concepción y una herramienta que popularizó Goleman (1995), psicólogo y periodista americano. La propuesta principal es que se necesita un nuevo enfoque de estudio de la inteligencia que vaya más allá de lo académico, que abarque además aspectos emocionales y sociales de las personas. N. y Fernández (2004) hacen referencia a Epstein (1998) donde plantea que la gran aceptación que tuvo la propuesta de Goleman (1995) tiene que ver de manera específica a tres factores:

- a) El cansancio provocado por la sobrevaloración del cociente intelectual (CI) a lo largo de todo el siglo XX, ya que había sido el indicador más utilizado para la selección de personal y recursos humanos.
- b) La antipatía generalizada en la sociedad ante las personas que poseen un alto nivel intelectual, pero que carecen de habilidades sociales y emocionales.
- c) El mal uso en el ámbito educativo de los resultados en los test y evaluaciones de CI que pocas veces pronostican el éxito real en el desempeño.

Como consecuencia de este conjunto de eventos y tras el best-seller de Goleman (1995), se desarrolló una oleada de información mediática de todo tipo (prensa, libros de autoayuda, páginas web, etc.). Por otra parte, diferentes autores, como Bar-On (1997), Cooper y Sawaf (1997), Shapiro (1997), Goleman (1998) y Gottman (1997) publicaron aproximaciones al concepto de lo más diversos posibles y propusieron sus propios componentes de la IE y elaboraron herramientas para evaluar el concepto. Aunque la mayoría de ellos discrepa en las habilidades que debe poseer una persona emocionalmente inteligente, todos están de acuerdo en que estos componentes, le hacen más fácil y feliz su vida.

Lamentablemente, desde estas aproximaciones se han realizado multitud de afirmaciones sobre la influencia positiva de la IE, que no han sido contrastadas de forma empírica. Las aseveraciones más usuales se han relacionado con el efecto y la influencia de la IE en la vida, o bien, con las distintas áreas en las que la IE podía influir. El único inconveniente fue que todas estas afirmaciones no fueron avaladas por datos empíricos contrastados que sistemática y rigurosamente demostrasen, por un lado, el grado explicativo de la IE y, por otro, el papel real de ésta en las distintas áreas de la vida, en comparación con otras dimensiones del ser humano (p.e., inteligencia general, personalidad, características socio demográficas, redes sociales, etc.).

No ha sido sino hasta recientemente que se empezaron a dar los primeros pasos firmes en la contrastación empírica de los efectos que una buena IE puede ejercer sobre las personas.

En general, los primeros trabajos se encaminaron a examinar el constructo de IE, se centraron en el desarrollo teórico de modelos y la creación de instrumentos de evaluación supuestamente rigurosos (Mayer, Caruso y Salovey, 2000; Salovey, Woolery y Mayer, 2001). En la actualidad, parece ser que ya empieza a existir una suficiente base teórica y se han desarrollado las herramientas necesarias para examinar de forma fiable la relación de este concepto con otras variables relevantes, tanto en experimentos de laboratorio como en estudios de campo. Desde esta perspectiva, la IE engloba un conjunto de habilidades relacionadas con el procesamiento emocional de la información. En concreto, la definición más concisa delimita la IE como “la habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y la de los demás promoviendo un crecimiento emocional e intelectual” Mayer y Salovey, (1997:10).

Los diferentes modelos teóricos existentes sobre IE se pueden clasificar de acuerdo a Teoh (2000) en dos categorías: en primer lugar, los modelos mixtos o de rasgos de personalidad, que consideran que la IE es un conjunto de rasgos de personalidad y aspectos relativamente estables del comportamiento y abogan por un marco amplio de la inteligencia emocional, en la cual se

incluye todo lo que no queda contemplado en la inteligencia académica, como el control del impulso, la auto motivación, las relaciones sociales, etc. En esta postura se encuentran autores como Goleman (1996) y Bar-On (1997). Por otro lado, los modelos de habilidad, que se inclinan por un concepto restrictivo de inteligencia emocional y la definen como el conjunto de habilidades que permiten el uso adaptativo de las emociones dentro de la cognición. Mayer y Salovey (2000) se sitúan en esta última categoría.

Ellos elaboraron una teoría que organizara los esfuerzos en la búsqueda de diferencias individuales en los procesos emocionales, definiendo la IE como la habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y las de los demás, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual como se señaló anteriormente.

Como se ha estado mencionando, uno de los teóricos no sólo más recientes sino más populares sobre el estudio de la Inteligencia es sin duda, Gardner (1995). Como se puede ver Loredó plantea que Gardner define a la inteligencia "Como la capacidad para resolver problemas o para elaborar productos que son de gran valor para un determinado contexto comunitario o cultural." (2004:34). Por otra parte Hogan (2004) señala que Gardner fue el que propuso la teoría de las inteligencias múltiples o teoría IM. La teoría de Gardner, -según este autor-, entra en la categoría biológica, pues él mismo se refiere con frecuencia al funcionamiento cerebral y a conceptos evolutivos en su obra, aunque también se vale de otros criterios. Gardner anuncia en un principio siete inteligencias; lingüística, musical, lógico-matemática, espacial, cinético-corporal, intrapersonal e interpersonal. Más adelante, elaboró aún más la teoría, sobre todo respecto a sus aplicaciones educativas; sin embargo, la teoría permaneció básicamente igual. La inteligencia lingüística, lógico-matemática y espacial está ya presentes en otras teorías, en tanto que la inteligencia musical, cinético-corporal, intrapersonal e interpersonal son muy peculiares de esta teoría.

De manera más reciente, Gardner (2007) ha anunciado la incorporación de tres y posiblemente cuatro modalidades adicionales de inteligencia, las cuales; Incluyen la inteligencia naturalista, espiritual, existencia y moral. Por ejemplo, Gardner (2007) define a la inteligencia naturalista como la pericia en el reconocimiento y clasificación de las diversas especies -flora y fauna- del entorno. Bajo la inteligencia espiritual, Gardner (2007) menciona el interés por aspectos cósmicos o existenciales, encontrar una verdad suprema y ejercer influencia en otras personas.

Hogan (2004) también plantea que la teoría IM de Gardner (2004) ha sido sumamente popular en los círculos educativos, en algunos casos, ha generado programas de estudio completos; se plantea en reuniones educativas como si fuese la última palabra, acaso la única, sobre las teorías de la inteligencia.

En términos de las repercusiones educativas la principal fuerza de la teoría IM de Gardner parece ser doble: en primer lugar, maximiza el potencial de todos; en segundo lugar, todos somos buenos en algo. Tales premisas pueden ser muy útiles para abordar la educación, pero para muchos estudiosos de la inteligencia no constituyen una teoría adecuada por las siguientes razones:

a) No ha presentado un esquema de trabajo diferente al de la mayoría de los teóricos anteriores, únicamente ha incluido nuevas capacidades.

b) Estas nuevas capacidades son argumentadas generalmente con análisis de personajes famosos que se dedicaron a “x” actividad, pero no hay una argumentación teórica de mayor peso que la sustente.

c) Las últimas publicaciones de este autor se han centrado en tratar de aplicar su concepción de las inteligencias múltiples a todos los ámbitos y se basa para su explicación principalmente en testimonios y análisis empíricos. No realiza una contrastación de su teoría con otras y obviamente tampoco establece una crítica a su propio trabajo.

La razón de citar a este autor es que Wade (2003) plantea que dos de los ámbitos propuestos por Gardner (1998), la comprensión de uno mismo y la comprensión de los demás, se solapan con lo que algunos psicólogos denominan inteligencia emocional: la habilidad para identificar correctamente las emociones propias y las de los otros, expresar emociones con claridad y regular las emociones propias y las de los demás.

Las personas que tienen una elevada inteligencia emocional- popularmente conocida como cociente emocional (CE) utilizan sus emociones para motivarse, activar el pensamiento creativo y establecer relaciones de empatía con otros. Las personas con poca inteligencia emocional son incapaces de identificar sus propias emociones y, por ejemplo, pueden insistir en que no están deprimidas cuando acaban de romper una relación y empiezan a beber en exceso, se muestran irritables o dejan de relacionarse con los amigos.

Expresan sus emociones de forma inadecuada y actúan violenta o impulsivamente cuando están enfadas o preocupadas; además, malinterpretan las señales que emiten los demás y, por ejemplo, hablan sin parar sobre sus problemas cuando su interlocutor da muestras más que evidentes de aburrimiento. Algunas investigaciones neuropsicológicas sugieren la existencia de una base biológica de la inteligencia emocional siendo su máximo representante Goleman (1995). Sin embargo, es una postura sobre la inteligencia reciente y que todavía requiere de tiempo para ser considerada formalmente como una teoría, esto, básicamente por las siguientes razones:

a) Quienes escriben sobre la inteligencia emocional, sustentan sus textos en testimonios de personas "x" (es decir, no conocidas) y a partir de ese testimonio explican la importancia del control de las emociones y de la capacidad para manejarlas.

b) Aunque al inicio de los textos Goleman (1993) menciona a Gardner, no presenta una explicación teórica de su propuesta. Porque si bien Gardner, habla de la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal, las cuales tienen que ver con la habilidad de entender y relacionarse con los

demás, no es el único; Thorndike mucho antes ya señalaba como capacidad intelectual la llamada “inteligencia social”.

c) Por otra parte se retoman muy poco con argumentos teóricos los autores de la inteligencia en los libros de “inteligencia emocional”, y lo que sí está totalmente ausente son las teorías de las emociones. Lo cual es una omisión grave si se habla de “inteligencia emocional”.

d) Otro punto central y muy delicado es la proliferación de sesudo “test” para valorar la inteligencia emocional. Si se revisa el significado del concepto Test (como una medida tipificada de una muestra de conducta), el cual debe reunir con rigor dos elementos: validez y confiabilidad.

Los llamados “test de inteligencia” no son ni una medida tipificada de una muestra de conducta, no tienen confiabilidad y mucho menos validez. Tampoco han sido estandarizados, ni han pasado por el proceso riguroso que todo “Test” reconocido tiene. Además, este seudo “test” viene anexo a los libros de inteligencia emocional y cualquier persona puede aplicarlos, calificarlos y evaluarlos; es decir, no se requiere a ningún profesional para ello. Parecieran muy similares a los “test” que aparecen en las revistas comerciales o populares.

e) A demás, hoy en día, dichos test son muy populares y esto es bastante delicado, porque minimiza la actividad que un psicólogo puede realizar; ya que se compran un libro de inteligencia emocional, las personas se lo aplican y califican y valoran, o lo que es peor, se dedican a dar cursos de inteligencia emocional y a realizar evaluaciones a los asistentes.

3.6.1 La Inteligencia Emocional en la selección de personal

La propuesta de la existencia de inteligencias múltiples resulta de entrada muy atractiva, puesto que rompe con la tendencia de evaluar la inteligencia desde un punto de vista únicamente y que en éste sentido puede resultar muy limitado para las exigencias o perfiles que hoy se demandan para los puestos de

trabajo, de entrada entonces, resulta muy atractivo. Sin embargo, siendo estrictos se considera que no hay suficiente soporte teórico sobre todo en los test psicométricos que existen al respecto.

No se niega que efectivamente existan otras inteligencias más allá de las tradicionales y que sea necesario valorar en procesos de selección de personal. Pero los test que hay en el mercado dejan mucho que desear en cuanto a validez y confiabilidad. Desde esta perspectiva se considera que si bien es cierto se necesita valorar otro tipo de inteligencias, no existen todavía test suficientemente robustos en su validez y confiabilidad.

En resumen, se considera interesante e importante conocer la IE en los procesos de selección de personal pero dado que las técnicas más rigurosas no cumplen cabalmente con las características que deben reunir un test, se considera viable utilizar otras herramientas como la entrevista, técnicas proyectivas que midan lo que se comentó anteriormente “habilidades sociales”.

3.6.2 La inteligencia emocional en la Capacitación y Desarrollo de Personal

En el caso de la capacitación y desarrollo de personal el control de las emociones resulta fundamental para capacitarse y desarrollarse dentro de un plan de vida y carrera. Nuevamente, la capacidad de socialización no sólo beneficia al individuo en sí sino a todos sus compañeros porque contribuirá a mejorar las relaciones, interpersonales, la comunicación y el flujo de trabajo. En este sentido la IE o “habilidad social” puede ser vista como una competencia laboral a desarrollar, en este sentido se puede contemplar en la detección de necesidades de capacitación y en sus planes y programas.

A nivel de desarrollo de personal resulta fundamental porque poseer esta competencia generará un efecto en otros ámbitos de su personalidad como es la seguridad en sí mismo, la autoestima, la moral, la motivación y las actitudes. Es decir, desarrollar la inteligencia emocional una competencia laboral central, resulta fundamental para el desarrollo de personal.

3.7 Programación Neurolingüística

Los años noventas del siglo pasado fueron testigos del surgimiento de lo que se llama “la gente de la nueva vida”. No se trata de un término muy preciso, pero sí busca relacionar una serie de grupos casi filosóficos preocupados por explicar una nueva y más profunda comprensión de sus propias personalidades y de la forma de aprender, tanto colectiva como individualmente. Este enfoque parece tener un atractivo especial para los involucrados en labores gerenciales y capacitación en habilidades interpersonales.

La teoría y la práctica “gestalt” (unificación del todo) es una de las corrientes. La corriente más persuasiva ha sido probablemente el “movimiento PNL” (Programación Neurolingüística). El conocimiento representa uno de los valores más importantes para lograr el éxito sostenible en cualquier organización.

La habilidad para adquirir información, transformarla en conocimiento incorporarlo a la empresa, constituye un pilar vital para poder enfrentarse a la competitividad del mercado, preservar su posición y alcanzar un estado de mejora continuado. La PNL es una disciplina en continua revisión y desarrollo, dinámica y diversa aplicable a casi todas las actividades humanas.

Se puede definir de acuerdo a O'Connor (2006) como un conjunto de percepciones, ideas, conductas y valores, que utiliza e incorpora una persona, que es consciente de su responsabilidad sobre lo que piensa y siente. Se trata de un aprendizaje continuo, una filosofía de vida. La PNL es un conjunto de actitudes, herramientas, percepciones y aprendizajes capaces de hacer cambiar la forma de pensar y actuar. Esta disciplina es eminentemente práctica y se aplica a la conducta humana.

La PNL son las siglas de: *Programación*: organizar los componentes de un proceso para obtener un determinado resultado. Investigar cómo se estructura el pensamiento, sentimiento o conducta, es averiguar de qué modo se ha

programado. *Neuro*: toda experiencia es el resultado de procesar neurológicamente percepciones internas y externas con los cinco sentidos: visual, auditivo, kinestésico, olfativo y gustativo. *Lingüística*: estos procesos neurológicos se pueden codificar con palabras y las palabras crean realidad.

El conocimiento representa uno de los valores más importantes para lograr el éxito sostenible en cualquier organización. La habilidad para adquirir información, transformarla en conocimiento e incorporarlo a la empresa, constituye un pilar vital para poder enfrentarse a la competitividad del mercado, preservar su posición y alcanzar un estado de mejora continuado.

El *Modelado*: significa hacer externo el proceso interno para desarrollar y mantener una habilidad útil y poder transmitirla a otra persona que esté motivada. En la actualidad el conocimiento representa uno de los valores más críticos para lograr el éxito sostenible en cualquier organización. La obtención regular de unos resultados superiores a partir del conocimiento, constituye un proceso lento, y exige la instauración de unas condiciones de gestión adecuadas, tanto técnicas como estructurales, orientadas a la reunión de conocimientos efectivos así como a su movilización activa. Por lo tanto la PNL estudia cómo se organizan mentalmente las experiencias sensoriales, emocionales, lingüísticas y cómo influyen estas experiencias. Y, ofrece técnicas para cambiar conductas o sentimientos no deseados y desarrollar una capacidad de comunicación personal y eficaz.

La PNL es una disciplina en continua revisión y desarrollo, dinámica y diversa aplicable a casi todas las actividades humanas. Se trata de un aprendizaje continuo, una filosofía de vida. La PNL es un conjunto de Actitudes, herramientas, percepciones y aprendizajes capaces de hacer cambiar la forma de pensar y actuar.

Esta disciplina es eminentemente práctica y se aplica a la conducta humana. Para aplicarlo es necesario realizar una serie de preguntas sencillas, y en ellas hay que saber discernir cuáles son las respuestas relevantes, prestando atención a la comunicación no verbal.

La PNL tiene una estrecha relación con el aprendizaje. El aprendizaje dinámico trata del proceso de aprendizaje a través de la experiencia. Sus técnicas y ejercicios incluyen el aprendizaje por la práctica y la investigación de diferentes métodos de pensamiento. Destaca el cómo por oposición al qué, o contenido, del aprendizaje. También reconoce que las relaciones entre las personas constituyen un elemento clave del aprendizaje. Y destaca igualmente las habilidades desarrolladas mediante la colaboración, el co-adiestramiento y la tutoría.

Este aprendizaje utiliza los principios de modelado y los instrumentos de la PNL para desarrollar las habilidades naturales de aprendizaje mediante la percepción consciente, la exploración y el descubrimiento. Uno de los presupuestos fundamentales de la PNL es que cuando se aprende, se utiliza todo el cerebro y otras partes del sistema nervioso. Según la PNL, cuando las personas piensan, aprenden y deletrea, activan una determinada combinación de sus sistemas representativos sensoriales, es decir, en cierta medida están viendo, oyendo, tocando, oliendo y degustando. El sistema nervioso está preparado de forma natural para incorporar, procesar y almacenar las imágenes, texturas, sonidos, olores y sabores a que estamos expuestos en nuestras actividades cotidianas.

A demás de almacenar diversas representaciones sensoriales, nuestro cerebro puede fabricar imágenes, sonidos y texturas. Uno de los principios básicos de la PNL y del Aprendizaje Dinámico es que, cuando los individuos aprenden, están reuniendo componentes de esas imágenes, sonidos, texturas, olores y sabores.

En la PNL, la estructura mediante la cual una persona ordena y combina su experiencia sensorial se denomina estrategia. El aprendizaje dinámico significa aplicarse a actividades y ejercicios relacionados con los diversos niveles y dimensiones del aprendizaje.

Las técnicas del Aprendizaje Dinámico abordan los problemas de POR QUÉ

aprender, además de CÓMO, PARA QUÉ, y HACIA DÓNDE. Las estrategias de aprendizaje dinámico también abordan la función de las relaciones en el proceso de aprendizaje. En este marco, el aprendizaje dinámico subraya la importancia del nivel del CÓMO. Una de las primeras afirmaciones de la PNL consiste en sostener que cada una de las personas tiene su propia visión del mundo, su marco de referencia o modelo del mundo.

3.7.1 La Estructura del sujeto

Esta estructura no puede entenderse sino en un marco sistémico en el que cada uno de los elementos influye en él y es influido por los otros. El sistema conforma una totalidad, existiendo interdependencia de cada elemento. Los tres elementos que conforman la figura del sujeto son el comportamiento externo, los estados internos y los procesos internos. La primera información que se extrae de esto es comprobar que hay dos elementos internos y un elemento externo. Este último es observable “desde el exterior”, y, traducido, refleja los elementos internos.

3.7.2 El mundo de la experiencia

Se vive en un entorno, y los sentidos transmiten las informaciones. De la percepción externa pasamos a la representación interna. Las representaciones pueden ser recuerdos ligados a nuestro pasado o ser imaginadas, construidas o proyectadas en el futuro. Para expresar, traducir nuestras ideas, nuestras acciones o nuestros sentimientos, se recurre al lenguaje. Esquemáticamente, el lenguaje puede presentarse de dos formas (en PNL se emplea los términos lenguaje específico o no específico).

El lenguaje puede ser: concreto, como por ejemplo, en ocasión de una descripción basada en los conocimientos perceptivos o las representaciones mentales; o abstracto (por ejemplo, un enunciado teórico o un discurso intelectual). La PNL ha resumido el conjunto de este proceso en el modelo VAKO/G: V para lo visual, A para lo auditivo, K para lo kinestésico (el conjunto del ámbito de las sensaciones, los sentimientos y las emociones), O para lo

olfativo y G para lo gustativo. Los cinco sentidos de la percepción externa: Vista-oído-tacto-olfato-gusto. El sistema de expresión (el lenguaje verbal): Se habla de los predicados que remiten esencialmente a tres registros o canales sensoriales: V, A, K. En efecto, el verbo “sentir” puede ser tanto del ámbito olfativo como del kinestésico. A continuación se presenta una tabla que describe los registros sensoriales desde la PNL.

REGISTROS SENSORIALES (PNL)

	VISUAL	AUDITIVO	KINESTÉSICO
SUSTANTIVOS	Perspectiva, punto de vista, visión, aspecto, horizonte, ilusión, imagen, fachada, pantalla.	Música, palabras, discurso, malentendido, charla, diálogo, tonalidad	Respiración, tensión, textura, carga, sensación, sentimiento, presión, choque, impacto, contacto.
VERBOS	Iluminar, ver, observar, imaginar, percibir, describir, focalizar, pintar, discernir, mirar, aclarar, ensombrecer.	Escuchar, decir (se), hablar, oír, aullar, callar (se), cantar, llamar, anunciar, expresarse, declarar, gritar.	Sentir, tocar, palpar, agarrar. Amortiguar, volverse pesado, doblegar, apretar, estrechar, estallar, empuñar.
ADJETIVOS	Claro, transparente, brillante, coloreado, luminoso, grande, pequeño, cerrado, aislado, desmesurado.	Ruidoso, silencioso, hablador, sordo, mudo, oral, disonante, vocal.	Sólido, crispado, relajado, frío, blando, duro, sensible, abrumador, curtido.
EXPRESIONES	Esclarecer, deslumbrar, mostrarse como se es.	Marcar la tónica, dar la lata, reducir al silencio, ponerse a tono	Tener los pies en la tierra, asentarse.

Fuente: O'Connor (2006)

A partir del sistema VAKO/G se filtran las experiencias y se da preferencia a uno de los sentidos en relación con los otros. En PNL se habla entonces de dominante sensorial. Así una persona que habla en términos visuales expresa su dominante visual. Otra manera de identificar el canal dominante y el proceso de pensamiento consiste en observar el movimiento de los ojos. En efecto, según la dirección de los ojos nos quedamos vinculados a un canal, ya que buscamos en nuestro cerebro el área de la memoria en la que hemos almacenado las informaciones. Tal es la razón por la cual, en PNL, se habla de

los movimientos de los ojos como claves de acceso oculares. Así los ojos hacia arriba significan un acceso visual, y los ojos hacia los laterales, un acceso auditivo. Ahora bien, dado que el cerebro está especializado, la significación es diferente según la dirección a derecha o a izquierda de los movimientos de los ojos.

3.7.3 Los programas mentales: las estrategias

Cada cual tiene modos de comportamiento que le son propios, maneras de actuar o de reaccionar que le son específicas. De este modo, bien sea para tomar una decisión, para motivarse, para aprender se tiene una manera de hacer. Esto es lo que se denomina un programa o una estrategia. En ciertos casos se es eficaz, en otros, se es menos. Así algunas personas poseen un programa eficaz para llegar temprano a una cita. La cuestión es saber cuál es el objetivo que se desea alcanzar y qué se debe hacer cuando no se alcanza el objetivo procurado. Una estrategia es una serie de representaciones que conducen a un objetivo específico. El modelo descrito en PNL implica cinco secuencias:

- a) Desencadenante (para tomar una decisión es, me digo que debo tomar una decisión “auditivo interno”)
- b) Operación (la operación consiste en ver los elementos de la decisión “Veo que ocurre cuando tomo mi decisión (visual construido)
- c) El test (es efectuado por comparación entre la situación presente y el resultado obtenido: “Comparo dos imágenes-visual construido y visual recuerdo-)
- d) Punto de elección (Se produce cuando siento que se trata de una buena decisión (Kinestésico)
- e) Salida (significa que mi decisión ha sido tomada y puedo pasar a la acción)

A continuación se presenta otro cuadro para poder checar cuál es el sistema dominante en una persona.

IDENTIFICACIÓN DE SISTEMAS DOMINANTES

ELEMENTO	VISUAL	AUDITIVO	TACTIL
LECTURA	Le gustan las descripciones: algunas veces se detiene en la lectura para fijar la mirada en un espacio e imagina la escena; concentración intensa	Disfruta el diálogo, juegos, tiende a ignorar las descripciones, mueve los labios	Prefiere historias donde la acción ocurre al principio, se mueve mucho cuando lee, tiende a tocar mucho los libros o textos, no le gusta leer por tiempos muy prolongados.
ESCRITURA	Tiende a ser buena, el espacio y tamaños son buenos; la apariencia es importante	No escribe mucho, tiende a escribir palabras clave.	Inicialmente es buena pero conforme escribe se desproporciona un poco, se cansa muy rápido cuando escribe.
MEMORIA	Recuerda caras, olvida nombres; toma notas.	Recuerda nombres, olvida caras, recuerda por repetición auditiva.	Recuerda mejor lo que ha sido hecho, no lo que ha sido visto o mencionado.
IMÁGENES	Imaginación intensa, piensa en dibujos, visualiza detalles.	Piensa en sonidos, su imaginación se activa siempre y cuando haya una fuerte clave auditiva.	Las imágenes no son importantes. Las imágenes que ocurren son acompañadas por el movimiento.
ELEMENTO	VISUAL	AUDITIVO	TACTIL
DISTRACCIÓN	Generalmente no es consciente de sonidos, pero es confundido por desórdenes visuales o por movimientos.	Fácilmente se distrae por sonidos	No atiende a lo visual En una presentación auditiva se distrae fácilmente.
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Es sistemático, organiza pensamientos escribiéndolos, hace listas de problemas.	Verbaliza mucho los problemas, requiere retroalimentación auditiva para buscar soluciones	Busca que en la solución de problemas implique alguna actividad física.
COMUNICACIÓN	Es quieto, no habla demasiado, se impacienta cuando le es requerido escuchar algo extenso.	Disfruta escuchar pero no puede esperar a hablar, le gusta oírse así mismo.	Gesticula mucho, no tiende a escuchar bien, rápidamente pierde interés en detalles verbales.

3.7.4 La Programación Neurolingüística en la selección de personal

En la selección de personal puede ser muy útil la PNL, sobre todo para:

- a) Identificación de sistemas dominantes
- b) Características de personalidad
- c) Capacidades intelectuales
- d) Capacidad de aprendizaje
- e) Comunicación y relaciones interpersonales

3.7.5 La Programación Neurolingüística y la Capacitación y Desarrollo de Personal

Para la capacitación y desarrollo de personal su uso puede ser muy útil ya sea como una herramienta para mejorar el aprendizaje, la atención, concentración, la comunicación. Así como para desarrollar la autoestima y confianza en sí mismo. Es muy útil para la solución de conflictos, para facilitar la integración de equipos de trabajo, para modificar atribuciones, percepciones sobre las cosas, las personas y las relaciones. Se considera una herramienta indispensable en las empresas.

3.8 Grafología

De acuerdo a Auzias (1998) la grafología es considerada como la ciencia que tiene como objeto de estudio la personalidad, esto a través de la escritura. Dentro del campo de la Psicología del Trabajo es considerada como una técnica proyectiva gráfica. El hecho de que tenga un carácter científico es tomando el concepto de ciencia de Bunge (1990), donde señala que toda disciplina que posee un cuerpo sistemático de ideas, con un criterio metodológico propio y estandarizado de modo tal que cualquier profesional siguiendo rigurosamente la metodología y procedimientos previstos arribará a la misma interpretación. En este sentido dentro de los objetivos de la

Grafología es conocer su personalidad y dimensión psicosomática inherente. Esto implica la posibilidad de realizar un estudio profundo que comprende la posibilidad de diagnóstico, seguimiento, pronóstico de un sujeto. Esto se logra través de mediciones que responde a módulos preestablecidos. Como instrumentos complementarios el grafólogo utiliza lupa, (de distintos aumentos) transparencias, hoja milimetrada, transportador, escritos anteriores y posteriores a los análisis grafológicos.

Dentro de la Grafología de acuerdo a Torbidani (2000) Un modelo es un parámetro o referencia frente el cual se evaluará si el aspecto (tamaño, forma, etc.) considerado responde a valores normativos preestablecidos. En el campo de la psicología resulta un valioso auxiliar, tanto en sus facetas clínicas como laborales. En las primeras se utiliza como test complementario en los diagnósticos de pacientes, para lo que se usa también en psiquiatría. Un análisis de los cambios en la escritura a lo largo del tratamiento permite conocer la evolución del paciente y la incidencia que la terapia está teniendo en la estructura de su personalidad.

La faceta laboral que es la que aquí interesa, también se ve reforzada por la grafología con diversas aplicaciones; la primera de las cuales es la de selección de personal. En efecto, una análisis grafológico del currículum escrito a mano permite hacer una primera selección de los más adecuados para un determinado puesto; posteriormente se elabora un informe más detallado de los candidatos que a lo largo del proceso de selección se perfilan como idóneos.

Pero la grafología no sólo permite seleccionar, sino que hace posible mediante análisis periódicos de la escritura del personal, la adecuada redistribución del mismo en el organigrama de la empresa. Existe una rama de la grafología, llamado grafo terapia, cuyo objetivo es la modificación de determinadas conductas fundamentalmente de personas jóvenes, a través de corregir algunos rasgos de su escritura. No obstante, el éxito de estos tratamientos puede ser debido en gran medida a la relación del joven con la persona que le trata, más que a los cambios que se pretendan introducir en su escritura.

A parte de estas aplicaciones, la grafología es muy útil también en el terreno de las relaciones públicas, ya que permite tener un conocimiento previo de las personas con las cuales se ha de tener una reunión o entrevista de trabajo. En el campo de las ventas, la grafología permite no sólo seleccionar vendedores eficaces en las correspondientes selecciones de personal, sino conocer las características personales de los potenciales clientes.

Las relaciones humanas tienen también en la grafología un importante auxiliar. De igual forma se puede usar la grafología para deducir cómo van a ser las relaciones entre los miembros de un determinado grupo de personas; o cuáles son los aspectos positivos y negativos que presentan; en el caso de que estas relaciones ya existan. A través de la grafología se puede conocer a las personas en profundidad, elaborando un informe grafológico.

3.9 Competencias laborales

Es importante comenzar señalando que el concepto de competencia laboral no es nuevo; surge en la década de los 80s en algunos países industrializados. Pero algo que resulta importante destacar es que su aparición tiene lugar particularmente en aquellos países que mostraban una notable problemática en cuanto a la desvinculación entre los sectores productivo y educativo; es pues una respuesta frente a la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra.

Los sistemas de formación-educación ya no respondían a las exigencias de los tiempos, es así que la competencia laboral emerge como una respuesta integral de formación que además es el elemento conectivo que relaciona el mundo laboral con la sociedad en general. Contar con la aplicación de un sistema de competencia laboral significa una importante alternativa para lograr un fuerte impulso a la educación y formación, consiguiendo un importante objetivo social: responder a las necesidades de los individuos, las organizaciones y de la sociedad en su conjunto. Los países de América Latina

comparten la enorme necesidad de resolver el problema de la educación-producción; tienen estos una doble característica: baja escolaridad y baja productividad.

En cambio los países desarrollados tienen por lo general una alta productividad y alta escolaridad, las cuales representan los principales apoyos en los que sustentan su competitividad y su innovación en todos los campos. La competencia laboral es la base que permite regular el mercado de trabajo interno y externo, y la generación de políticas relativas a la formación de mano de obra. En este sentido la competencia laboral es un proceso que emerge en el mundo a la luz de las transformaciones en el proceso productivo, en la tecnología y en la relación del trabajo. La competencia laboral surge en un marco de transformación productiva, de transformación del proceso de trabajo y de nuevas exigencias respecto a las formas de desempeñarse en el lugar de trabajo.

Existen muchas definiciones acerca de lo que son las competencias laborales, para simplificar su comprensión, se revisan algunos de los principales conceptos que existen al respecto de acuerdo a organismos tanto nacionales como internacionales. En el caso de éstos últimos, por parte del Ine (2008) de España, las competencias se definen como el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber-hacer. El concepto de competencia engloba no sólo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc. Considerados para el pleno desempeño de la ocupación.

Con respecto a POLFORM/OIT(2008): La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también- y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Otra de las definiciones

importantes que cabe mencionar es la presentada por la OIT (2009), la cual la define como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos de competencia y calificación se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo. Por su parte CONOCER (2007) México, la define como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; éstas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. Contar con un sistema de información sobre lo que las personas saben hacer, que proporcione transparencia al mercado laboral y oriente la política pública para el fomento de la capacitación.

La manera tradicional de realizar la preparación de los trabajadores pretende ser transformada mediante esta normalización. A continuación se presentan las diferencias entre conocimiento y habilidad para entender el concepto de competencia. El **Conocimiento** es la información que tiene que aprenderse y recordarse para llevar a cabo un trabajo. La **Habilidad** es la aplicación de ese conocimiento de una manera práctica para alcanzar un resultado. La **Competencia** es la aplicación de esa habilidad de una forma que dé por resultado el trabajo hecho dentro de un estándar específico. Y, lo más importante, la competencia estará definida de manera que incluya varias declaraciones que describen lo bien que el trabajo debe hacerse. Las competencias laborales no solamente tienen que ver con conocimientos, actitudes, destrezas, valores; sino también con la capacidad de adaptarse y trabajar de manera eficiente. Implica de alguna manera la consideración del entorno.

A continuación se describen tres clasificaciones generales en relación al tipo de competencias que son aplicables a todo tipo de organizaciones, es decir, sean públicas o privadas.

3.9.1 Competencias básicas:

Son aquellas que se adquieren en la formación elemental y permiten el ingreso al trabajo (tales como las habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, por señalar algunas).

3.9.2 Competencias Genéricas:

Son las que se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción (por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planeación, etc.)

3.9.3 Competencias específicas:

Tienen que ver con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (Es el caso de la operación de la maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.)

Se sugiere que cada organización desarrolle conjuntos de competencias diferentes de acuerdo a sus necesidades y que ninguna organización pueda tomar una lista de competencias elaborada por otros para su uso por el simple hecho de que existan similitudes entre ellas. A continuación se enlistan más razones para que cada organización tenga sus propias competencias muy particulares:

*Porque permite usar el lenguaje que va de acuerdo con la cultura de la organización

*Utilizar las competencias por alguien más puede llevar a la organización en la dirección equivocada

*Toda organización es diferente y trabaja de formas distintas. Lo que es bueno para una, puede no serlo para otra. Cada organización debe identificar las

competencias correctas para ella.

*Desean desarrollar una ventaja competitiva al contar y usar sus propias competencias únicas.

Los Modelos para implementar las competencias laborales dependen del enfoque que se le quiera dar al aprendizaje del personal y el lugar que ocupa la persona en la estructura jerárquica. Esto no significa que se puedan combinar los enfoques como se verá más adelante, por lo pronto se describen los principales modelos:

3.9.4 Modelo Funcional

La aproximación funcional se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Generalmente se usa a nivel operativo y se limita a aspectos técnicos. Las evidencias que modelos de este tipo piden son de producto, los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.

3.9.5 Modelo Conductista

Se centra en identificar capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se limita a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas. Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación, creatividad, adaptabilidad. En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en liderazgo pueden ser: a) plantear objetivos claros; b) Estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) Tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; c) Identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras.

3.9.6 Modelo Constructivista

En el modelo constructivista no se define a priori las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos. Por ejemplo, en una empresa se hace conciencia entre el personal directivo y operativo, que no se tienen definidas rutinas de mantenimiento preventivo, ni las técnicas para el predictivo. A la vez que se diseñan éstas rutinas y técnicas, las competencias del personal implicadas van emergiendo. Desde ésta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora. El diseño y desarrollo de una competencia laboral debe comenzar con un claro entendimiento de por qué la organización quiere una estructura de competencia y cómo la va a usar; quién va a manejar el proyecto y quién más estará involucrado, qué metodología se va a usar y cómo comunicarse con todos, tanto durante el diseño como en las fases siguientes. El formato o la apariencia de una competencia dependerá de muchos factores: de qué tipo es, cuántas competencias se encuentran en la estructura, la preferencia individual, etc.

Antes de comenzar por describir las aplicaciones que puede tener las competencias laborales; es necesario hacer más énfasis en los llamados perfiles de competencia, porque su uso es fundamental, ya que se utilizan como parte o junto con las descripciones de puestos o los perfiles del rol para definir que se espera de los trabajadores. Un perfil de competencia es una lista de competencias que se aplican al trabajo en particular. Se vuelve entonces en una parte clave para ayudar a la gente a entender no sólo lo que se espera de ella, sino también cómo debe hacerlo. Los perfiles individuales de competencia pueden ser desarrollados por especialistas, grupos o individuos que representan el trabajo, o entre el trabajador, mando medio o gerente, dependiendo de cuántas personas llevan a cabo el mismo trabajo. Los trabajos cambian y las estructuras de competencia se actualizan y se refinan, de

manera que los perfiles de competencia deben revisarse con regularidad para garantizar que sigan siendo actúales.

3.9.7 Proceso de Selección de Personal Por competencias laborales

Una de las aplicaciones más frecuentes usadas de las competencias se encuentra en el área de contratación y selección de personal. Después de todo, si una empresa hace uso de las competencias, querrá emplear gente que puede desempeñarse de esa forma. El primer paso es dejar claro, en todos los avisos e información sobre el empleo enviado a los solicitantes que se requieren ciertas competencias para el trabajo (y para trabajar en la empresa), así como un conocimiento, habilidades y experiencia específicos. Aclarar esto a los solicitantes ayudará a garantizar que sólo aquellos que cumplan los requisitos deberán presentar solicitud. Esto no descartará totalmente a los solicitantes no aptos, pero este elemento de “auto-selección” evita la pérdida de tiempo y esfuerzo.

3.9.8 Entrevista basada en competencia

Ésta difiere de la entrevista convencional en que las preguntas se hacen con el fin de permitir a los candidatos demostrar su experiencia y conducta pasada con respecto a una competencia en particular. Las variantes incluyen:

*Enviar a los candidatos detalles de las competencias que la organización está buscando y, a veces, incluso enviar los detalles de competencia de la propia organización.

*Pedir a los aspirantes que envíen o traigan a la entrevista ejemplos específicos escritos de su experiencia pasada en una competencia en particular.

*Formular preguntas exploratorias en la entrevista para establecer exactamente lo que la persona hizo en esa época y por qué. Esto también permite al postulante demostrar completamente sus habilidades o capacidades.

*Evaluar a los candidatos con respecto a las competencias clave que se requieren

A continuación se presentan a manera de ejemplo una serie de preguntas para la guía de entrevista en base a competencias.

EJEMPLO 1

Competencia/definición	Preguntas que se pueden plantear
<p style="text-align: center;">I</p> <p style="text-align: center;">INICIATIVA</p> <p>Actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva, no limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro.</p>	<p>¿Platíqueme los problemas del día a día propios de su área de trabajo, y cómo impactan en su desempeño?</p> <p>¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?</p> <p>¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?</p> <p>¿Ha realizado algún tipo de plan de carrera?</p> <p>¿Cada cuando hace propuestas de trabajo y en qué consisten éstas?</p>

EJEMPLO 2

Competencia/definición	Preguntas que se pueden plantear
<p style="text-align: center;">I</p> <p style="text-align: center;">HONESTIDAD</p> <p>Capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que se siente, generando confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo</p>	<p>¿Se ha encontrado en su trabajo con personas que dicen una cosa y hacen otra?, deme ejemplos.</p> <p>¿Qué entiende usted por honestidad en el lenguaje y en la práctica?</p> <p>¿Cuándo le piden ser “discreto” usted qué hace?</p> <p>¿Cómo piensa que lo perciben sus compañeros de trabajo y por qué de esa manera?</p> <p>¿Qué opina de sus jefes de trabajo que ha tenido?</p>

EJEMPLO 3

Competencia/definición	Preguntas que se pueden plantear
<p style="text-align: center;">ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS</p> <p>Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, satisfacer las necesidades del cliente, o mejorar la organización</p>	<p>¿Quién fija sus resultados o metas a alcanzar?;</p> <p>¿Qué opina de ellos?</p> <p>¿Cuál es su nivel o grado de logros y en qué consisten?</p> <p>¿Cómo planifica su trabajo?</p>

3.9.7.2 Evaluación básica basada en competencias laborales

En los procesos de evaluación psicológica se utilizan principalmente los llamados test psicométricos que miden aspectos como inteligencia y personalidad; pero también están los test que miden intereses, valores y otro tipo de aptitudes más específicas. Además se encuentran las técnicas proyectivas que valoran principalmente cuestiones de personalidad. Todas estas herramientas se utilizan dentro de un proceso tradicional de evaluación psicológica, en el caso de dicha evaluación basada en competencias se siguen utilizando las mismas pruebas o muchas otras pero se complementan con la estructuración de listas checables, las cuales se caracterizan por medir determinados indicadores relacionados con la personalidad y la inteligencia a través también de preguntas pero que son de cotejo y con rangos de calificación. La información que se obtiene de las listas checables se complementa con la de las otras pruebas y se tienen más elementos predictivos sobre el futuro desempeño del o los candidatos.

En todos los niveles (individual, de departamento, de función y hasta en toda la organización) las competencias se usan para identificar cualquier brecha o distancia que exista entre las conductas deseables y las que están presentes. Para poder llevar a cabo este proceso es necesario seguir con lineamientos generales, a manera de referencia se tiene el siguiente ejemplo:

a) En primer lugar la organización debe definir cuáles son las competencias que necesita, luego el grado requerido para los diferentes puestos de la organización.

b) Con este primer mapa de puestos y competencias, se debe hacer un inventario de competencias del personal. El inventario de competencias debe ser amplio, es decir, relevar las competencias de conocimientos y las de gestión (relacionada con las conductas).

c) De la comparación de estos dos elementos (paso 1 y 2) surgirán las necesidades de capacitación por competencias

El siguiente paso es listar las competencias que fueron detectadas y que se necesitan desarrollar,

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (COMPETENCIAS LABORALES) QUE SE TIENEN QUE DESARROLLAR

PRIORIDAD	NECESIDAD Y/O COMPETENCIA	NIVEL O GRADRO

PRIORIDAD:
A= URGENTE
B= LO MÁS PRONTO POSIBLE
C=NO URGENTE

ELABORACION DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Una vez identificadas las competencias a desarrollar, se estructura el plan de capacitación,

PLAN DE CAPACITACIÓN

TITULO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN GENERAL Y/O ESPECÍFICO	EVENTO DE CAPACITACIÓN	OBJETIVOS	DESTINATARIOS Y REQUERIMIENTOS

PROGRAMAS DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

Ya una vez que se cuenta con el plan de capacitación se estructuran los programas específicos de capacitación,

PROGRAMA DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN

TITULO DEL CURSO	COMPETENCIAS A DESARROLLAR	EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS

I IMPARTICIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Y, para cuando se imparte la capacitación se tienen que verificar los aspectos que se presentan a continuación:

IMPARTICIÓN DE LA CAPACITACIÓN

COMPETENCIAS Y FUNCIONES BÁSICAS DEL INSTRUCTOR	COMPETENCIAS DEL PARTICIPANTE EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE

EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Y, por último, se pueden utilizar los siguientes criterios para evaluar la capacitación,

NIVEL	DESCRIPCIÓN
1	Adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes
2	Desarrollo de conductas deseables (nivel o grado obtenido)
3	Eliminación de conductas no deseables
4	Aspectos sobresalientes
5	Relación costo-beneficio

Como se puede observar es una herramienta muy útil y que no debe de faltar en ningún tipo de organización, su uso es cada vez más generalizado por los resultados comprobados que se tienen al respecto.

3.10 Liderazgo

El tema de liderazgo es un tema que sigue vigente más que nunca hoy en día. Las organizaciones contemporáneas no podrían explicar su funcionamiento sin la existencia de líderes, y el trabajo que realizan las personas en las organizaciones no tendría el equilibrio y el impacto necesario sin la existencia del liderazgo. Es un tema central en cualquier estudio organizacional y para tratar de entender y comprender mejor a dichas organizaciones, y sobre todo, tener la posibilidad de incidir en ellas. Sin embargo, a la par que ha crecido la importancia del liderazgo en las organizaciones también se puede observar un crecimiento desmedido de supuestos “estilos de liderazgo”, la literatura al respecto es muy basta pero también muy poco académica. Dicha literatura se ha convertido en una serie de recetarios para formar líderes o para ser un mejor líder.

Esto es preocupante porque se puede caer en el extremo de que el liderazgo es la panacea a todos los problemas organizacionales y a reducirlo a un conjunto de habilidades relativamente fáciles de desarrollar, creando con esto espejismos, situaciones no reales y en donde se ven involucradas muchas organizaciones. Es por estos motivos que el presente apartado pretende darle una justa dimensión a lo que es el liderazgo, y tratar de eliminar una serie de mitos que se han formado en torno a dicha temática y ver en la realidad que es lo que realmente aplica en las organizaciones y cuáles son los retos que tiene que enfrentar para implementar y desarrollar liderazgos en sus organizaciones. Para poder profundizar en el tema del liderazgo resulta necesario comenzar con hacer una breve revisión de su concepto que permita vislumbrar sus alcances y tener un punto de partida para su análisis.

De esta forma se puede observar que el término liderazgo según Muchinsky (2002) es una traducción del vocablo inglés “leadership”, que se emplea para

describir realidades muy diversas. Desde ver a un gobernante como un líder hasta un directivo de una empresa. Sin embargo, esta primera aproximación no resulta ser suficiente y aunque existe cierto consenso según Trechera (2000) en aceptar que el liderazgo tiene relación con los procesos grupales o los mecanismos de interacción social. Es decir, no hay líder sin un colectivo con el que se relacione; lo que no está tan claro es qué es realmente un líder. De esta forma resulta necesario ahondar más al respecto, pudiéndose observar que en el mundo de las organizaciones se suele entender por liderazgo cualquier intento que pretenda influir sobre la conducta de otro individuo o grupo. Esto refuerza el hecho de que exista un colectivo para la existencia de un líder. Aquí se estaría hablando entonces de una serie de condiciones que deben existir para que se pueda ejercer el liderazgo. De entrada el concepto de auto liderazgo como tal no está presente porque se habla de una influencia hacia a otro individuo o un grupo de personas. Aquí lo que cabe preguntarse es qué necesita el líder para ejercer dicho liderazgo o qué condiciones tienen que existir para que se logre influir en los individuos.

De acuerdo a Lewin (1985) se entiende el poder como una capacidad para crear las condiciones de inducir con cierta fuerza a una persona. Aquí no se especifica si ese hecho de inducir sea con prácticas éticamente aceptables o no, no existen elementos para poder deducir esto, sin embargo, su definición es muy similar a la que se dio con respecto a la de liderazgo. Por su parte Roberth Dahl (1987) es más tajante al señalar que se tiene poder cuando se logra que una persona haga lo que otra persona quiere, aquí ya no se habla tanto de inducir, esto se percibe más como un derecho que tiene la persona que posee el poder de lograr que otras hagan algo determinado. Ahora bien para poder ejercer el poder es necesario una serie de conductas de influencia, que algunos autores llaman tácticas de influencia.

En otras palabras es el modo en que las personas que tienen un poder buscan conseguir lo que quieren. Sin embargo, no hay mucha claridad entre las tácticas de influencia y el ejercicio del poder. Es importante retomar a autores que retoma Guillen (2000) como son a Kipnis et al (1980) ya que estructuraron una tipología conformada por ocho categorías de las llamadas tácticas de

influencia: sanción, racionalidad, recurrir al superior, asertividad, coalición y sustitución. Posteriormente, sigue señalando Guillen (2000) que Yukl y Tracey (1992) son quienes conformaron su propia tipología, solo que ésta estaba conformada de 9 tácticas, siendo las siguientes presión, intercambio, persuasión racional, tácticas de coalición, intereses personales, adulación, recurrir a aspiraciones, legitimación y consulta.

3.10.1 Enfoques Emergentes sobre el Liderazgo

En este rubro se incluyen las principales tendencias en este tema, se retoman posturas que se ostentan como novedosas aunque no lo son tanto y otras que tratan de legitimizar sus propuestas con enclaves y con posturas teóricas ya revisadas.

3.10.1.1 Teoría de atribución del Liderazgo

Robbins (1998) señala que esta teoría se ocupa de que tengan sentido las relaciones causa-efecto. Propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace respecto de otros individuos. Por medio del marco de referencia de atribución, los investigadores han encontrado que la gente tiende a caracterizar a los líderes como personas que gozan de características tales como inteligencia, personalidad extrovertida, grandes habilidades verbales, agresividad, comprensión y laboriosidad. La evidencia indica que se percibe a un líder “heroico” como alguien que enarbola una causa difícil o impopular, pero que, por medio de la determinación y persistencia, tiene éxito al final.

3.10.1.2 Teoría de rasgos modificada “El Liderazgo Carismático”

La teoría de House (2001) sugiere que los líderes carismáticos tienen muchísimo poder de referencia y que parte de dicho poder se deriva de su necesidad de influir en los demás. El líder carismático tiene “una cantidad muy

importante de confianza en sí mismo y dominio, así como una sólida convicción en la rectitud moral de sus creencias” Casi todas las teorías comprenden a los líderes transaccionales, los que aclaran las funciones y los requerimientos de las tareas para guiar o motivar a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas. La teoría del liderazgo carismático es una extensión de la teoría de la atribución. Dice que los seguidores atribuyen habilidades heroicas o de liderazgo extraordinario cuando observan ciertos comportamientos. Los grandes líderes sociales pertenecen a esta clase en la que el líder inspira a los seguidores a trascender sus intereses personales en bien de la comunidad o empresa y que es capaz de causar un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores, se trata de los líderes carismáticos o transformacionales. Si el carisma es deseable, ¿puede la gente aprender a ser líderes carismáticos? ¿O nacen los líderes carismáticos con sus cualidades? Mientras que una pequeña minoría todavía piensa que no se puede aprender el carisma, la mayoría de los expertos cree que a los individuos se les puede entrenar para exhibir comportamientos carismáticos.

3.10.1.3 Liderazgo transaccional en comparación con el transformacional

Bass (1985), al estudiar el concepto del liderazgo transformador, ha contrastado dos tipos de conductas de los líderes: la transaccional y la transformadora.

Gran parte del trabajo del líder incluye transacciones (interacciones normales relacionadas con el trabajo y la rutina –asignar tareas, tomar decisiones, evaluar el desempeño de los miembros de su equipo, etc.-.) Sin embargo, en ocasiones el líder tiene que dirigir cambios, como crear un equipo de trabajo o definir la cultura de la organización.

De este modo define el liderazgo transaccional en términos de la conducta del líder sobre los subordinados en situaciones de estabilidad, mientras que el liderazgo transformacional es el conjunto de capacidades que permiten al líder

reconocer la necesidad de cambios, diseñar la orientación para el cambio y ejecutarlo de forma efectiva. Un líder puede transformar a los miembros de su grupo mediante las siguientes acciones: hacer que los subordinados sientan confianza, admiración y lealtad hacia el líder, importancia y el valor de los resultados de las tareas, incluirlos a trascender sus propios intereses por el bien de la organización o del equipo y activar sus necesidades superiores.

3.10.1.4 Efectividad el Liderazgo

La evidencia inicial relacionada con el comportamiento orientado al desarrollo es alentadora. Los líderes que demuestran un comportamiento orientado al desarrollo tienen subordinados satisfechos y son vistos por éstos como competentes. Hay una evidencia adicional que demuestra la creciente importancia del comportamiento orientado al desarrollo. La habilidad de los líderes para adaptarse y desarrollarse frente al cambio es más importante ahora que nunca. Las conexiones que faltan en el trabajo sobre los estilos de liderazgo han sido las características del seguidor y los factores de contexto. Las características del seguidor y los factores contextuales necesitan agregarse a la ecuación para que los estilos de liderazgo sean significativos. Si usted no puede ser un líder, ¿cuándo menos puede parecer que lo es? La teoría de la atribución, como se sabrá, tiene que ver con las maneras en las cuales la gente trata de encontrar el sentido según las relaciones causa y efecto.

Cuando algo pasa, quieren atribuirlo a algo más. En el contexto del liderazgo, la teoría de la atribución dice que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace acerca de otros individuos. El marco de la atribución ha mostrado que la gente caracteriza a los líderes por tener características personales como inteligencia, ser tratables, habilidades verbales vehementes, audacia y decisión, comprensión y diligencia. Sin importar la situación, el estilo de liderazgo tiende a percibirse como el mejor. En el ámbito organizacional, el cuadro de atribución responde en las condiciones en las que la gente utiliza el liderazgo para explicar los resultados organizacionales. Uno de los hallazgos

más interesantes en la bibliografía acerca del modelo de la atribución del liderazgo es la percepción de que los líderes efectivos por lo general están considerados como consistentes o firmes en sus decisiones.

3.10.1.5 El liderazgo en los ámbitos organizacionales

Por otra parte, Schultz (2001) señala que en la actualidad las empresas conceden gran importancia a la identificación y adiestramiento de directivos a todos los niveles de su jerarquía: desde supervisores hasta presidentes. En lo que respecta a selección y capacitación, está dedicada al liderazgo porque se considera que una empresa con un mal funcionamiento y una empresa que tiene eficiencia y eficacia son precisamente debidas en buena medida al liderazgo. El liderazgo puede entenderse mejor atendiendo sus variables clave: la efectividad de liderazgo, las características y el estilo del líder, las características del seguidor, el comportamiento del líder y el contexto del liderazgo. Hay quienes se preguntan: ¿por qué es tan difícil hacer un análisis del liderazgo? Para lo cual se plantea varias problemáticas: Identificación del “líder”, ¿Cuál es el alcance del liderazgo?, ¿Cuál es el contexto cultural?, ¿Cuál es la tarea?, ¿Cuál es la etapa de desarrollo entre el líder y sus subordinados? De acuerdo con Chiavenato (1997) para que el llamado profesional en recursos humanos pueda decidir qué modelo de liderazgo debe desarrollar en la relación con sus subordinados, debe considerar y evaluar tres fortalezas, a saber:

- a) fortalezas que tiene que ver precisamente con el profesional de recursos humanos: su sistema de valores y convicciones personales, su confianza en los subordinados, sus inclinaciones personales respecto de cómo ejercer liderazgo o sus sentimientos de seguridad en situaciones inciertas
- b) fortalezas que poseen los subordinados: su necesidad de libertad o de orientación superior, su disposición de asumir responsabilidad, su seguridad en la incertidumbre, su interés por el problema o por el trabajo, su comprensión e identificación del problema, sus conocimientos y experiencia para resolver el problema, su expectativa de participación en

las decisiones, fortalezas que reposan en la situación, el tipo de empresa, sus valores y tradiciones, sus políticas y directrices, la eficiencia del grupo de subordinados, el problema por resolver o la complejidad del trabajo y la prioridad del tiempo.

Mintzberg (1980) señala que el profesional que tiene bajo su cargo subordinado desarrolla tres tipos esenciales de funciones en una organización: interpersonales, informativas y de decisión. Luego las subdivide en diez funciones distintas. Las funciones interpersonales se refieren a la relación entre el administrador y los demás, tanto dentro como fuera de la organización. Dentro de esta constelación, el administrador desempeña tres funciones distintas: autoridad, líder, enlace, dentro de las funciones de información se encuentran: monitoreo, diseminador, vocero. Y dentro de las funciones de decisión: empresario, solucionador de conflictos, asignador de recursos, negociador.

En lo que se refiere a la función de líder dentro de la organización se refiere a que el administrador también debe darle energía a la organización y motivar a los subcoordinadores de manera que ayude a alcanzar los objetivos generales de acuerdo a lo que describe, Gannon (1997). Covery (1998) señala que los líderes centrados en principios tienen las siguientes características. Son rasgos que caracterizan a quienes efectivamente son líderes, entre ellos se encuentran a que aprenden continuamente.

También, tienen vocación por servir, irradian energía positiva, dirigen sus vidas de forma equilibrada, ven la vida como una aventura, son sinérgicos, se ejercitan para la auto renovación Para este autor el liderazgo centrado en principios es inherente al éxito de la calidad Total, ya que ésta es, ante todo, un paradigma (una forma de ver al mundo) que tiene que ver con el liderazgo y con la gente.

3.10.1.6 Liderazgo en la selección de personal

La valoración del liderazgo dentro de los procesos de selección de personal, es válida siempre y cuando se justifique, es decir, no se puede pensar que todo el

personal que labora tiene que ser líderes, porque para que existan líderes tiene que haber seguidores, y si todos son líderes quiénes los van a seguir. Por otra parte es importante que en selección se tenga claro qué tipo de líder se requiere, cual es el imperante en un área o en la organización, quién sabe darle un uso más efectivo del poder. Porque hay que tomar en cuenta variables como la estructura, la cultura organizacional, los objetivos o metas de trabajo y la madurez del grupo para poder determinar el tipo de liderazgo más idóneo.

3.10.1.7 Liderazgo en la capacitación y desarrollo de personal

El liderazgo en la capacitación y desarrollo es fundamental por los siguientes motivos:

- a) Es la base de la planificación
- b) Es un motor de motivación del personal
- c) Es un guía o un coach para su desarrollo personal
- d) Es un agente en los procesos de cambio que viven las organizaciones
- e) Es un elemento de integridad, coherencia y rumbo en las organizaciones.

3.10.1.8 Algunos cuestionamientos

George Higerón (2001) hace referencia al respecto al plantear que el líder y el liderazgo son considerados como la columna vertebral para formar y desarrollar equipos y organizaciones de alto desempeño. De esta forma las empresas mexicanas están obligadas a corto, mediano y largo plazo a contar con procesos, sistemas y recursos humanos de clase mundial que les permita competir en cualquier parte del mundo., este podría ser el pretexto esperado para que el profesional del factor humano tome su papel en la transformación en las condiciones de vida laboral de los trabajadores. El alto desempeño es una prioridad que debe cubrirse para poder mantenerse en un mercado caracterizado por los cambios, la hipercompetencia y la innovación.

Así entonces, el liderazgo surge como una condición para enfrentar dichos retos. Si bien es cierto parece difícil de creer que el análisis del liderazgo resulte tan difícil cuando es un concepto que es comúnmente utilizado, sin embargo, como se describió anteriormente y, aunque las teorías de rasgos fueron de las primeras que surgieron, éstas han vuelto con una conformación un poco más sofisticada pero con la misma esencia, el llamado líder carismático nos habla de un concepto basado en rasgos.

Y bien, que podemos decir de las teorías convergentes/situacionales que hoy en día han tomado una gran fuerza, sin embargo, no son del todo novedosas, ya que son una combinación entre las teorías conductuales en las cuales los estilos son básicos, llámense de estructura inicial o de consideración (Univ. De Ohio), orientada al empleado o a la producción (Univ. De Michigan), preocupada por la gente o por la producción (Rejilla Administrativa) y el continuo autocrático-democrático, en general todas ellas básicamente polarizan dos estilos: a) centrados en las personas y b) centrado en las tareas. Ahora bien las teorías situacionales o convergentes nos hablan de las diferentes maneras en cómo estos estilos pueden aparecer dependiendo de los seguidores, su motivación, su satisfacción en el trabajo, sus propias características personales, el tipo de organización, la situación etcétera.

Además se señala que sin ánimo de presentar una visión pesimista del tema, podemos, asimismo, concluir que hasta el momento se ha producido un avance considerable que se refleja, a su vez en distintos aspectos: cada día la investigación acerca del liderazgo se aproxima más a la comprensión global de este fenómeno, con la especificación de las variables, con una mejor definición operacional de las mismas y de las relaciones entre ellas, la medida de las variables consideradas se depura a través de los controles metodológicos que actúan en la realización de la investigación y en el análisis de los datos empíricos. Se aprecia una tendencia, incipiente todavía, hacia modelos prescriptivos, y no sólo de desarrollo de modelos que describen la relación entre unas variables y otras.

El liderazgo hoy en día sigue “de moda”, sin embargo más allá de esto constituye un elemento muy importante al interior de las organizaciones. En el caso del líder-formal que en este caso se ubica en el profesional encargado de la gestión del factor humano, tiene ante sí un enorme reto. Por una parte su puesto le otorga poder y por lo tanto fuentes de influencia sobre sus subordinados “seguidores a fuerzas”, los tiempos modernos le exigen ahora que como parte de sus competencias el tiene que ser un “líder” formal y a la vez informal, que quiere decir esto, que sus “fuentes de influencia” deben ser variadas, para que el poder de influencia sobre sus “subordinados”, se convierta en un poder de influencia sobre sus “seguidores” y por lo tanto ampliar e incrementar sus capacidades. Ahora esto con qué fin, si nos centramos en las organizaciones obviamente que esto tiene un carácter meramente productivista.

Finalmente, ¿se puede hacer algo al respecto?, definitivamente si, la posición estratégica de este profesional le permite el acceso a otros “líderes-formales” y también a “líderes-informales”, por lo tanto sus posibilidades de influencia son grandes.

Ahora bien, si este profesional asume no solo un rol productivista, sino un rol social, en el cual pueda “utilizar” (sin el carácter peyorativo del término) este liderazgo-formal para realizar cambios cualitativamente sustantivos en la calidad de vida de los trabajadores, estaría realmente contribuyendo a un cambio en el rol tradicional que este profesional ha tenido a lo largo de la historia organizacional. Sin lugar a dudas es difícil conjuntar ambas actividades, pero la posibilidad existe.

3.11 Gestión del conocimiento

Sin duda alguna hoy más que nunca adquiere un relieve muy importante el conocimiento, el potencial de los trabajadores y de los empleados en las organizaciones, sean estas públicas o privadas. Esta importancia en el conocimiento radica en el hecho de que los cambios organizacionales son tan intensos y tan rápidos que se tiene que aprovechar todo el vasto conocimiento

que se posee, es decir, su capital intelectual como se mencionó anteriormente. Teniendo claro su importancia y trascendencia de la gestión del conocimiento es fundamental ahora definir cuáles son sus retos y desafíos, porque no sólo basta con que exista dicho reconocimiento sino cómo se va a gestionar, cuáles son los retos u obstáculos que enfrentan y qué se hace al respecto. Struand (2002) señala que durante las últimas décadas, las tecnologías de la información diseñadas para asistir a los trabajadores de las empresas y a los profesionales han dejado de ser sistemas encaminados solamente a procesar grandes cantidades de información y difundirla entre los directivos de una organización (sistemas de información para administración o MIS: Management Information Systems), para convertirse en sistemas centrados en proporcionar a los encargados de la toma de decisiones herramientas para analizar las decisiones (sistemas de ayuda a la decisión o DSS: decisión Support Systems) y, finalmente, en sistemas diseñados para proporcionar a los altos cargos y a los ejecutivos, medios de información relevante y actualizada, a menudo en tiempo real (sistema de información ejecutiva o EIS, Executive Information Systems).

Como se puede observar entonces el compartir o proporcionar información ya no se centra en un solo nivel jerárquico sino que abarca muchos otros y ya existen sistemas para atenderlos. Y no solamente eso, sino que cada uno de estos sistemas han aportado mejoras más o menos importantes, tanto a nivel individual como empresarial y aun se revelan como componentes vitales de las inversiones en tecnologías de la información, por parte de una organización. Sin embargo es importante señalar que el concepto de codificación y transmisión del conocimiento de las organizaciones no es nuevo: los programas de formación y desarrollo del empleado, así como las políticas, prácticas, procedimientos, informes y manuales de las organizaciones han desempeñado esta función durante años. Para definir los sistemas de GC, es necesario definir previamente el conocimiento y la GC.

El conocimiento es un concepto amplio y abstracto que ha llevado a debates epistemológicos en la filosofía occidental desde la antigua Grecia. Nonaka (1994) y Huber (1991) han señalado que el conocimiento es una creencia

personal justificada que aumenta la capacidad de un individuo para llevar a cabo una acción de manera eficiente. En este sentido el conocimiento es personal, pero para que el conocimiento de una persona sea de utilidad para otro individuo, debe comunicarse de tal forma que este último pueda acceder a él e interpretarlo.

Sin embargo habrá que tener cuidado ya que la acumulación de información es de poco valor ya que solo resultará útil aquella que haya procesado activamente a través de un proceso de reflexión, explicación y aprendizaje. Por lo tanto la GC se refiere a un proceso sistémico y específico de la organización, cuya finalidad es adquirir, organizar y comunicar tanto el conocimiento tácito como explícito de los empleados, para que otros empleados puedan hacer uso de él y así ser más productivos y eficaces en su trabajo.

El principal reto de la gestión del conocimiento no es tanto su creación como su captura e integración (Davenport, 1997; Grant 1996). De hecho, el conocimiento tiene poco valor para la organización si no se comparte. La habilidad para integrar y aplicar el conocimiento especializado de los miembros de una organización es fundamental para que la empresa sea capaz de crear y mantener una ventaja competitiva (Grant, 1996).

En general, lo que se elogia de los sistemas de GC es que capacitan a las organizaciones no sólo para ser más flexibles y para responder con más rapidez a las circunstancias cambiantes del mercado sino para ser más innovadoras y para mejorar la toma de decisiones y la productividad (Harris, 1996; Santa 1989). Ahora bien, a continuación se enlistan una serie de características que se deben poseer para la gestión del conocimiento, estas son las siguientes:

- Que estén basadas en una información real
- Información de los proveedores
- Información de la competencia
- Información de los clientes

- Información del mercado
- Interna
- Costes por actividades
- Información financiera
- Información de recursos humanos
- Información del producto/servicios

Que esté basada la información en la tecnología

- Bases de datos integrados
 - Sistemas existentes
 - Mayor ancho de banda
-
- Infraestructura global de TI
 - Agentes inteligentes
 - Administrador de correo y programas de internet más estables
 - Herramientas de navegación
 - Búsqueda rápida

Basadas en la cultura

- Trabajo en equipo
- Pautas prácticas
- Intercambio de conocimiento

Se ha investigado por otra parte las inquietudes de los directivos organizacionales con respecto a esta gestión del conocimiento girando sus preocupaciones principalmente sobre la cultura. En lo referente a las cuestiones culturales, los directivos se preocupaban por las consecuencias para la gestión de cambios, por la capacidad de convencer a las personas para que compartan su conocimiento y a las unidades empresariales para que compartan su conocimiento entre ellas (sobre todo cuando cada unidad

empresarial es responsable de obtener beneficios). Las inquietudes relativas a la gestión estaban ligadas al valor empresarial de la GC y a la necesidad de una métrica con la que mostrar el valor del sistema. También confesaron su preocupación sobre el modo de implantar de manera eficaz los sistemas de Gacelas, inquietudes relativas a la información estaban ligadas sobre todo, al deseo de sobrecargar a los ya abrumados usuarios con más información.

Expresaron sus inquietudes sobre cuestiones tecnológicas, estas cuestiones están relacionadas con la infraestructura tecnológica y con la seguridad de los datos en internet. Lo que hay que dejar en claro en torno a todo esto es que las nuevas tecnologías más bien proporcionan un medio para hacer la GC más eficaz.

Grant (1996) señala que en lo que se refiere a equipos de implantación de sistemas de GC en las organizaciones, casi todos los encuestados que proporcionaron información a este respecto indicaron que estaban compuestos tanto de directores de las unidades empresariales como gestores de personal. En algunos casos, informaron que los responsables de la gestión de información eran los responsables de dirigir el equipo de implantación de sistemas de GC. En cuanto a los beneficios que se observa por implantar estos sistemas de gestión de conocimiento están en que éstos estaban diseñados para obtener resultados, tanto relativos al proceso como a la organización.

Las mejoras relativas al proceso conllevan muchos beneficios concretos, como la reducción del tiempo necesario para ofrecer propuestas contractuales a los clientes, la mejora de gestión de proyectos, el aumento de la participación del personal, el ahorro del tiempo (de manera general), el incremento de la comunicación, la mayor visibilidad de las opiniones de los trabajadores de planta, la reducción del tiempo necesario para la resolución de problemas, la mejora de servicio de asistencia postventa y el progreso de la medición y la contabilidad. Los beneficios percibidos de los sistemas de GC en una organización pueden considerarse, sobre todo, de naturaleza general, financiera y de marketing.

Es importante resaltar que los sistemas de GC no sólo están diseñados para Las empresas de servicios profesionales y para consultoras. Tradicionalmente, se ha considerado que dichas empresas eran intensivas en conocimiento, y, por tanto, se han interesado por la GC y por los sistemas de GC. Sin embargo, se ha demostrado que el interés en los sistemas de GC va mucho más allá de las empresas de servicios profesionales. Una amplia gama de organizaciones de una gran variedad de industrias se interesa ahora por este campo ya que creen poder obtener beneficios potenciales de los sistemas de GC.

Pero estos no pueden generar resultados confiables a mediano y largo plazo si no se toma en cuenta que dichos sistemas tienen un cierto nivel de complejidad. Es decir, los sistemas eficaces conllevan bastante más que la mera tecnología, ya que engloban muchas cuestiones culturales y organizativas. De hecho, la resolución eficaz de problemas tanto de índole cultural como organizativa, se ha identificado como una de las mayores inquietudes sobre la implantación de sistemas de GC. Los sistemas de GC que abarca una empresa en su totalidad suelen necesitar renovaciones culturales profundas, ya que, tradicionalmente, las organizaciones han remunerado de manera individual a sus profesionales y empleados según el rendimiento y Know-how de cada uno.

También hay que señalar que es necesario que existan sistemas de medición que permitan monitorear el funcionamiento de los sistemas de gestión del conocimiento, para esto es necesario desarrollar una métrica para evaluar los beneficios de los sistemas de GC. Una métrica válida para calcular el valor, la calidad y la cantidad del conocimiento eran esenciales para el éxito y el crecimiento a largo plazo de los sistemas de GC.

Las organizaciones necesitan encontrar puntos clave en los que un aumento del “conocimiento” pueda suponer un valor añadido, para luego desarrollar sistemas de GC y obtener así beneficios significativos con la aportación del conocimiento necesario.

Ahora bien, cuando se habla de conocimiento ¿a qué tipo de conocimiento se

está haciendo referencia?, de aquí que resulte necesario hacer algunas pequeñas precisiones al respecto. En su momento Polanyi (1966) señaló una división entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito. La expresión “conocimiento tácito” se refiere a un conocimiento que no puede articularse con facilidad y que, por lo tanto, solo existe en las manos y en las mentes de las personas, para manifestarse después mediante acciones.

El conocimiento explícito es el conocimiento capturado, codificado en manuales, en normas y procedimientos y resulta sencillo de transmitir.

Se ha afirmado que en la investigación sobre la GC han predominado los enfoques basados en sistemas de información y tecnologías de la información (SI/TI), por lo que se ha dado la excesiva importancia a la codificación del conocimiento explícito de manera que se adapte a las bases de datos tradicionales y a otras soluciones de SI (Swan Scarbrough y Preston, 1999). Una propiedad del conocimiento tácito que, aunque problemática, resulta interesante, es la tensión inherente entre, por un lado, su valor y, por otro, su fugacidad. Su alto valor se debe a que el conjunto de nuestro conocimiento está formado casi en su totalidad por cosas que conocemos y que somos incapaces de expresar.

En palabras de Polanyi: “Sabemos más de lo que podemos decir” (1998:136). Leonard y Sensiper van más allá al afirmar que “a menudo se sabe más de lo que se comprende” (1998:114). Nuestro conocimiento explícito es, por tanto, solo la punta de un iceberg, lo que pone de manifiesto la relevancia del conocimiento tácito y sugiere que debería recibir más atención. Por desgracia, a las organizaciones les resulta difícil explotar el conocimiento tácito. Al residir solo en el interior de las personas, no puede aprenderse fácilmente de manera electrónica.

El problema de determinar el conocimiento de cada uno crece con el tamaño de la organización. Como no se dispone del conocimiento tácito en su forma explícita, resulta complicado (si no imposible) difundirlo o compartirlo con rapidez en la organización. El aspecto problemático del conocimiento tácito es

su fugacidad, lo que se debe al menos a tres razones: nosotros mismos no somos del todo conscientes de él; no existen razones para hacerlo explícito a nivel individual; y existe un riesgo potencial de perder poder y ventaja competitiva al exteriorizarlo.

A pesar de esto se tiene bien claro que el conocimiento es uno de los activos más importantes en las empresas orientadas sobre todo al servicio, el uso eficaz de los recursos de conocimiento es una condición básica para obtener ventajas en la competencia empresarial.

Y, un tipo de organización que está avanzando en la gestión del conocimiento son las llamadas organizaciones en red, en particular, porque dependen en gran medida del intercambio de conocimiento, aunque su estructura descentralizada y su dispersión geográfica impiden el flujo de éste. Las organizaciones virtuales están menos estructuradas que las tradicionales y carecen de procesos de conocimiento. Una gestión del conocimiento (GC) sostenible en el contexto de las Organizaciones virtuales requiere el establecimiento de estructuras flexibles y que se adapten a cambios muy dinámicos en la organización.

3.11.1 La Gestión del conocimiento en la selección de personal

Aquí, más que nada, se puede utilizar para verificar si se tiene las habilidades y la disposición de generar conocimiento, además de:

- a) Saber cómo comparte su conocimiento
- b) Si ha trabajado en una organización donde se gestiona el conocimiento
- c) Si ha trabajado en organizaciones con políticas de GC.

3.11.2 La Gestión del conocimiento en la Capacitación y Desarrollo de Personal

Es básico, hoy más que nunca se está en la era del conocimiento, el conocimiento es valor, es ventaja competitiva, es innovación y desarrollo, cualquier organización que esté consciente de los retos y desafíos que tiene que enfrentar requiere necesariamente de una gestión del conocimiento, sólo de esta manera se podrá realmente contar con capital intelectual que contribuya al logro de las metas organizacionales.

3.12 Coaching y Mentoring

Molano (2000) señala que el coaching concentra escenarios y actores que compiten en un juego para ganar. La dirección del coach será un aporte importante para su liderazgo personal; la explosión y aprovechamiento de matices de talento personal serán la impronta de cada jugador, la cual marcará la diferencia. Para entender el coaching es indispensable remontarse al deporte y a continuación se explicará por qué. Cuando se estudian diferentes aspectos del funcionamiento de los equipos deportivos ganadores se encuentra un estilo particular y similar entre todos en la manera como los directores de estos equipos, llamados coaches en Norteamérica y directores técnicos o entrenadores en toda Iberoamérica, realizan sus funciones en el día a día y dirigen y movilizan los equipos hacia jornadas semanales victoriosas para llevarlos a la clasificación de los grandes torneos, a las grandes ligas o a los campeonatos mundiales.

Lo interesante de esto es que se pudo observar que estos coaches tienen una forma especial de ejercer un liderazgo a su grupo, de obtener altas normas de disciplina, responsabilidad y sentido del compromiso, de seleccionar a su personal; una manera especial de trato cotidiano con la gente; también una forma especial de entender y establecer el entrenamiento continuo y el desarrollo de cada uno de sus jugadores; de motivarlos en el triunfo y en la derrota; en general un sistema motivacional especial que mantiene muy en alto la moral del equipo en la fijación de sus planes, en la orientación y dirección

para que el grupo trabaje en equipo, en la forma de estudiar a sus rivales y establecer estrategias e incluso en la manera de ganarse la confianza de sus seguidores. Todo este conjunto de conceptos, estilos de dirección y herramientas de seguimiento que utiliza el coach se denomina coaching, es decir, un estilo del cómo se hace en la dirección de equipos deportivos ganadores.

Popularmente se reconoce al coaching como un sistema para el crecimiento del desarrollo del jugador mediante su acompañamiento en el terreno de juego, y ello es parte del enfoque. No obstante, el concepto de coaching es mucho más amplio: es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas en desarrollo, desde las divisiones inferiores; una forma de planificación para que el equipo clasifique entre los ganadores; un entrenamiento estructurado hacia el crecimiento de las competencias individuales y la sinergia del grupo; un sistema particular de acompañamiento en el terreno; un sistema motivacional de trabajo en equipo y de desarrollo de carrera y una construcción continua de estrategias innovadores para plantear el desarrollo de cada jornada.

No cabe duda que el coaching se ha convertido en un sistema de liderazgo integral, un conjunto de principios de direccionamiento y movilización humana y empresarial hacia el logro de resultados que, conjugados de una manera especial y diferenciada con herramientas y técnicas específicas para la identificación de talentos, técnicas para el entrenamiento y desarrollo de competencias para la productividad en el trabajo, acompañamiento estructurado a la gente en su terreno de actuación, creación de espíritu para trabajar en equipo cambia la forma de hacer las cosas en el día a día empresarial, mejora la calidad integral en el proceso total requerido para la satisfacción de clientes, y así lleva a las empresas a grandes resultados de ventas y utilidades y las proyecta al grupo de los líderes del mercado.

Es la figura del coach y su manera de hacer las cosas, el desarrollo de sus jugadores hacia la excelencia y la sinergia que produce trabajar en equipo, lo que impacta en el cambio de la organización, y lo que convierte al coaching en un estilo de trabajo y de dirección y movilización hacia logros.

El coaching apunta a transmitir esa visión de ser campeones, para que cada jugador sienta el compromiso y se involucre en la acción, cambie el concepto de trabajo como obligación de subsistencia por uno de realización y crecimiento.

En el ámbito deportivo se puede observar que la tribuna aprueba un buen trabajo, sostiene al equipo, a su coach y a todos sus jugadores. El marcador señala un título, el público lo valida. En últimas, se trabaja para el público, para el negocio del espectáculo, para el entrenamiento y satisfacción de ese público.

Toma fuerza entre los empresarios la idea de la satisfacción del cliente pero se avanza muy lentamente; la visión a corto plazo de éstos la hace situar todavía más cerca de las utilidades para ellos y sus inversionistas, que de su público, los clientes.

El coaching implica no sólo una transformación en la mentalidad empresarial del liderazgo, sino también un cambio de enfoque desde la perspectiva del trabajador. Ya situándonos en el ámbito empresarial se puede observar que competitividad en el mundo se convierte, cada día más, en un torneo de “grandes ligas”. La globalización de los mercados, la apertura comercial de los países, la creciente cobertura de las transnacionales, el mercadeo estratégico de franquicias mundiales y alianzas estratégicas han transformado a los mercados regionales y nacionales en torneos de competitividad mundial.

Si se observa cualquier actividad, línea de productos o servicios y se analiza cualquier segmento del mercado, se encontrará un torneo internacional, mundialista, de competitividad en cualquier país o región como escenario. Resulta propicio y oportuno pensar en la traslación de conocimientos, procesos de desarrollo de habilidades, estilos de liderazgo y actitudes de comportamiento gerenciales, herramientas de coaching desde los escenarios deportivos hasta los sitios de trabajo en las empresas para el marco de la globalización y la competitividad mundial en el contexto empresarial. A medida que se profundiza en el análisis, sorprende la universalidad del coaching en la

actividades humanas; se encuentra en donde hay un plan para el liderazgo, para el éxito, para el triunfo.

Ahora bien, el coaching no sólo tiene que ser visto en primera instancia como un proceso que surgió y se desarrollo en el ámbito deportivo y después se empezó a buscar sus aplicaciones al mundo propiamente empresarial, industrial, manufacturero, sino también es importante verlo como un proceso personal. Todos tienen algún grado de coaching; sin embargo, para la mayoría de éste puede ser parcial y fraccionado, no obstante las intenciones de los padres, madres, maestros que influyen su desarrollo personal con el objetivo de formar líderes, pero con herramientas muy distantes del coaching.

Con su visión ganadora, el coach no le dirá tantas veces “¡No!” esa visión ganadora hará que el coach estimule a correr riesgos e incluso a cometer errores en aras de aprender, y por ello no estará generando expresiones como “se me cayó”, “se me pasó”, “se me olvidó”, “se me rompió” y en su lugar dirá: “lo deje caer”, “lo dejé pasar”, “lo olvidé”, “lo rompí”, por tanto cada persona tendrá una visión ganadora, en su autonomía individual. Respecto al sentido de planificación, aprender de su coach a considerar el futuro en su vida, a proyectar, a evitar la improvisación y el inmediatez. No dejará para mañana las cosas. Tendrá un plan de vida definido, unos valores claros. Su “aquí y ahora” tendrá mucho sentido pues estará cimentado en una visión ganadora, en un marco ideológico y conceptual y en una visión igualmente prospectiva.

3.12.1 Perfeccionamiento de una nueva filosofía del desarrollo humano.

Esto implica, ver al trabajador o al empleado no sólo como un medio para alcanzar fines organizacionales, es importante además tener una perspectiva más amplia que implique ver no a obreros, ingenieros, administradores en una organización, sino verlos simple y sencillamente como seres humanos, como personas que tienen una serie de necesidades que satisfacer, que poseen una serie de expectativas, que tienen intereses y que tienen un enorme potencial que desarrollar. Lo que se necesita entonces, es una serie de técnicas como el coach, que contribuyan al beneficio humano, porque mejores personas hacen

mejores organizaciones.

3.12.1.1 Entrenamiento modularizado.

Esto implica una capacitación basada en una serie de módulos previamente bien definidos y determinados, pero además implica una capacitación constante no solamente de corte meramente técnico sino además de carácter humano, es decir, eventos de capacitación que contribuyan a mejorar el ambiente laboral, concretamente, la comunicación, las relaciones interpersonales, la satisfacción en el trabajo, cursos que les ayuden a definir cuál es su papel en la organización y cómo contribuyen al logro de los objetivos. Es aquí donde los coaches tienen que desarrollar una motivación permanente para que con el paso del tiempo se convierta en una motivación intrínseca. Y su función se convierte en la de acompañamiento.

3.12.1.2 Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje.

No sólo es importante aprender más cosas y que estas sean diferentes, tiene que existir intercambio de estrategias de aprendizaje para lograr acelerarlo, para que este sea más significativo, para que este se pueda compartir más fácilmente. Desarrollar en la organización la convicción de que nunca se deja de aprender, que siempre se pueden adquirir nuevos conocimientos, nuevas habilidades, que siempre se pueden hacer mejoras a su lugar de trabajo. Y que parte del aprendizaje es compartir lo que saben con sus compañeros y viceversa para generar una entropía que dispare el saber organizacional.

3.12.2 Utilización de los profesionales del desarrollo del factor humano como consultores internos y como responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.

El coaching en un primer momento no se puede realizar sólo, es recomendable recurrir a consultores que orienten a la organización sobre diferentes aspectos antes de trabajar estrictamente en el coaching, entre esos aspectos a considerar se encuentran los siguientes:

- a) Desarrollar una filosofía real de la organización
- b) Contar con una moderna administración estratégica
- c) Revisar las estructuras y los procesos organizacionales
- d) Estar dispuesto a correr riesgos
- e) Aceptar el cambio

Estos son una serie de aspectos que se tienen que considerar si queremos instaurar el coaching en las organizaciones.

3.12.2.1 Estímulo de las relaciones con los empleados creando una actitud de propietarios.

Los trabajadores no sólo se deben sentir que son tomados en cuenta como seres humanos sino que hagan suya a la organización, que trabajen como si fuera de ellos, esto no significa engañarlos, significa que si trabajan para la organización y esta es cada vez mejor no sólo lograrán una seguridad laboral sino también la posibilidad de desarrollarse dentro de la misma. Es decir, no es necesario que los trabajadores sean accionistas para tener una actitud de ponerse la camiseta, de comprometerse, de hacer suya a la organización. Si la organización es capaz de devolverles lo mucho que los empleados hacen por ella, ellos lo agradecerán y se sentirán identificados con la misma. Lo importante es que se vea en la organización no sólo como una fuente de ingresos, sino como un espacio de convivencia y de desarrollo personal. Para esto el coaching tiene mucho que aportar.

3.12.2.2 Utilización de los gerentes como coaches de desempeño para hacer entrenamiento, hasta desarrollo de carrera, Mentoring, y confrontación del desempeño.

Los gerentes son los primeros que tienen que asumir esta función de coaches, ellos son los primeros que tienen que estar convencidos de que esto funciona, que esto realmente da resultados, por lo que requieren capacitarse intensamente para que posteriormente puedan ejercer ese rol con su personal, pero además tienen que alcanzar un desempeño significativo y tiene que ser observado por su personal, porque no se puede exigir a los demás lo que uno no es capaz de exigirse así mismo. Para que el gerente pueda llevar a su personal a niveles muy altos de desempeño él primero que nadie, tiene que demostrar que posee ese nivel y que sí se puede alcanzar dichos niveles de desempeño.

3.12.2.3 Creación de la autoestima de los empleados y los grupos.

Las personas en las organizaciones no sólo se tienen que sentir valoradas, sino además hay que asegurarse de que ellos mismos se valoren, es decir, tienen que tener una alta autoestima, si no la tienen es imposible exigirles niveles alto de desempeño, si las personas creen que no pueden, simplemente no van a poder, se va a manifestar la conocida “auto profecía cumplida”, que plantea que si una persona cree que le va a ir mal se va a sugerir a tal grado que va acabar yéndole mal.

Hay muchas personas que tienen baja autoestima, y es necesario trabajar en ese aspecto. El coach tiene que indagar el motivo de esa baja autoestima para tener elementos de análisis que le permitan posteriormente desarrollar estrategias para mejorarla.

3.12.2.4 Identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados.

Como se había comentado anteriormente, es necesario motivar al personal hasta que se llegue a un punto donde se logre la auto motivación. Pero para llegar a este punto se necesitan realizar muchas cosas. Una de ellas es conocer, investigar cuáles son las necesidades motivacionales reales de la gente, es decir, que los impulsa a hacer las cosas, si esto no se conoce puede ocurrir que las estrategias que se implementen vayan en dirección errónea y no se logre la motivación que se espera.

De aquí la importancia de conocer por un lado qué es lo que motiva a la gente y en un segundo momento, cuál es la mejor forma y el momento de llevar a cabo dicha motivación. Todo esto implica un conocimiento profundo de las personas en las organizaciones, de otra forma es imposible poderlo lograr. El área de recursos humanos debe ser dentro de las organizaciones alguien que atienda este proceso, no sólo preocuparse si llegó o no al trabajo, si llego temprano o llegó tarde, sino además que piensa, que siente. Entre más se pueda conocer a la gente más posibilidades se tendrán de predecir su comportamiento y de tener la posibilidad de influir en él para su propio beneficio. El coaching, entonces, abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en:

- a) Un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes de la administración de las empresas.
- b) Una metodología de planificación continua en el tiempo más inmediato, de estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial.

- c) Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y la pasión por excelencia.
- d) Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.
- e) Un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el trabajo entretenimiento, alegría y desarrollo.

Aunque el coaching es un estilo de dirección general de la empresa, los autores consideran que su agenda bien puede comenzar dentro de la visión-misión de la organización, para convertirse en una estrategia para desarrollar ventas, la participación del mercado y las utilidades de la empresa.

Dentro de la tecnología del coaching se encuentran las estructuras de organización, unos sistemas y procesos de desarrollo que a su vez incluyen herramientas e instrumentos de seguimiento y medición al desarrollo de gestión y a los resultados esperados y a la gente, grupos de personas, el factor humano que mueve a la organización; todos estos factores interactúan sinérgicamente como tecnología de gestión coherente, equilibrada y consistente para consolidar el trabajo en equipo y garantizar los resultados de competitividad superior que se plantean.

Las estructuras de la organización comprenden: la cultura de la organización, el estilo de liderazgo, las funciones del líder y la estructura para hacer desarrollo del coaching dentro de la empresa. Los sistemas y procesos de desarrollo incluyen la organización del equipo y las herramientas de seguimiento y medición, al igual que la gente dentro de la perspectiva de su crecimiento, mediante el entrenamiento modular e individual, se dará su desarrollo de carrera y su impacto directo sobre los resultados.

El coaching, como un sistema integral para desarrollo de equipos de competitividad mundial, requiere de la consolidación de unas profundas estructuras en lo que respecta al desarrollo del estilo de liderazgo del grupo directivo para que comporte como coach. El coaching requiere también una organización en el terreno de la ejecución comercial, como la alineación de equipos acorde con la interacción de procesos comerciales-administrativos, unas herramientas de medición y seguimiento como la hoja de índices de gestión y resultados (scorecard) y una hoja de seguimiento a los acompañamientos para observar el desarrollo de talentos, fortalezas y debilidades de las personas en el equipo.

Además, unos sistemas para aprovechamiento del tiempo y el territorio y respuesta a la atención a clientes, y los sistemas de información que en tiempo real permiten mayor eficiencia y flexibilidad en la actuación del equipo. Finalmente, requiere sistemas de apoyo para el desarrollo profesional y de carrera de los integrantes del equipo. La plataforma de coaching incluye a la gente en su dimensión de crecimiento personal e individual, definiendo de manera individual su horizonte de capacitación, entrenamiento y desarrollo como objetivo y política de la organización. Como se ha podido observar su aplicación en capacitación y desarrollo de personal e inclusive selección como acompañamiento del proceso son irrefutables

3.13 El Panel

Se diferencia de la mesa redonda porque no se debate un tema, sino que cada uno de los expositores presenta un punto o aspecto del mismo, complementando o ampliando, si es necesario el punto de vista de otros.

En el panel los integrantes pueden variar de 4 a 6 personas, cada una especializada o capacitada en el punto que le corresponde y existe también un coordinador que se encarga de dirigir el panel. Para el establecimiento de esta técnica se sigue una serie de procedimientos entre los cuales tenemos de acuerdo a Reza (2007):

3.13.1 La Preparación

El equipo elige el tema que quiere tratar. Se selecciona a los participantes del panel y el coordinador. Hacen una reunión con los expositores y el coordinador para:

*Explicar el tema que quiere sea desarrollado

*Explica el tema que el corresponde a cada uno de los expositores.

En esta también se acondiciona el local con láminas, recortes de periódicos, afiches, etc.

3.13.2 Desarrollo

En esta etapa, el coordinador inicia el panel, presentando a los miembros y formula la primera pregunta sobre el tema a desarrollar. Después que cada uno de los miembros del panel ha intervenido, el coordinador hace nuevas preguntas que puedan ayudar a tocar puntos que aún no se han mencionado. Luego al finalizar el tiempo de exposiciones el coordinador pedirá a los expositores que hagan un resumen de sus ideas y posteriormente el coordinador dará sus conclusiones finales y dará paso al grupo de preguntas de los miembros del auditorio para los integrantes del panel.

3.13.3 Debate

Es una discusión entre dos o más personas sobre un tema determinado, éste tiene como objetivo conocer todos los aspectos de un tema o asunto, a través de la exposición de las opiniones que sobre el tema tienen todos los integrantes de un grupo. Para que tenga éxito en el grupo debe de haber:

a) Cooperación, en donde los miembros deben manifestar mutuo respeto

b) Orden, los participantes aguardan el uso de la palabra para permitir la participación.

c) Compromiso, se debe actuar con sinceridad y responsabilidad

El debate está integrado por:

*Un director o coordinador encargado de declarar abierta la sesión, presenta el tema, conoce el tema y concluye el tema.

*Un secretario que anota a las personas que van participando y el tiempo de intervención de cada una, esto con la finalidad de darle la oportunidad de participar a todos los integrantes.

*Los participantes encargados de hablar del tema objeto de debate.

*Un moderador representante de cada grupo y quien: prepara el tema y quien concede la palabra a los participantes; procura que se traten los puntos importantes sin salirse del tema; aclara dudas; finaliza la actividad con el resumen de las diferentes opiniones y saca las conclusiones obtenidas en la discusión con ayuda de los demás.

3.13.4 El Panel en la capacitación y desarrollo de personal

Esta herramienta es fundamental en la capacitación y desarrollo de personal se considera que es totalmente viable dado sus características que promueven no sólo el aprendizaje significativo sino un espacio de expresión que puede muy bien a contribuir a un clima laboral más cordial y participativo. Lo importante es tener personal altamente calificado para que se pueda obtener el mayor provecho posible.

3.14 El simposio

De acuerdo a Mendoza (2000), consiste en reunir un grupo de personas capacitadas sobre un tema, especialistas o expertos, los cuales exponen al auditorio sus ideas o conocimientos en forma sucesiva, integrado así un

panorama lo más completo posible acerca de la cuestión de que se trate.

Es una herramienta bastante formal que tiene muchos puntos de contacto con la mesa redonda y el panel. La diferencia está en que la mesa redonda los expositores mantienen un punto de vista divergente u opuesto y hay lugar para un breve debate entre ellos; y en el panel los integrantes conversan o debaten libremente entre sí.

En el simposio, en cambio, los integrantes del panel individualmente y en forma sucesiva durante unos 15 o 20 minutos; sus ideas pueden ser coincidentes o no serlo, y lo importante es que cada uno de ellos ofrezca un aspecto particular del tema, de modo que al finalizar este desarrollando en forma relativamente integral y con la mayor profundidad posible.

3.14.1 Preparación

Elegido el tema o cuestión que se desea tratar, el organizador selecciona a los expositores más apropiados- que pueden ser de 3 a 6- teniendo en cuenta que cada uno de ellos debe enfocar un aspecto particular que responda a su especialización.

A demás de esta reunión previa de planificación, los integrantes del simposio y el organizador, se reunirán unos momentos antes de dar comienzo para cerciorarse de que todo está en orden y ultimar en todo caso los últimos detalles.

3.14.2 Desarrollo

*El coordinador inicia el acto, expone claramente el tema que se ha de tratar, así como los aspectos en que se ha dividido, explica brevemente el procedimiento a seguir, y hace la presentación de los expositores al auditorio. Hecho esto sede la palabra al primer expositor, de acuerdo con el orden establecido en la reunión de preparación.

*Una vez terminada cada exposición el coordinador sede la palabra sucesivamente a los restantes miembros del simposio. Si la presentación hecha al comienzo ha sido muy superficial, pueden en cada caso referirse a la personalidad del disertante cuando llega el momento de su participación. Los expositores no excederán los 15 minutos, tiempo que variara según el número de participantes, de modo que total no se invierta mucho más de una hora.

*Finalizada las exposiciones de los miembros del simposio, el coordinador puede hacer un breve resumen o síntesis de las principales ideas expuestas.

O bien, si el tiempo y las circunstancias lo permiten, puede evitar a los expositores a intervenir nuevamente para hacer aclaraciones, agregados, comentarios, o para hacer alguna pregunta entre sí. También puede sugerir que el auditorio haga preguntas a los miembros del simposio, sin dar lugar a discusión; o que el auditorio mismo discuta.

3.15 Simposio y capacitación y desarrollo de personal

Al igual que en el caso del panel el simposio se considera una herramienta muy viable y útil; lo importante como en el caso anterior, es cuidar que la aplicación o desarrollo de estas herramientas sean llevadas a cabo por expertos en el tema, de lo contrario así como puede tener un impacto muy positivo en el personal, su mal manejo puede generar un impacto muy negativo, y, desgraciadamente lo negativo tiende a prevalecer sobre lo positivo en las organizaciones

3.16 Inventario de habilidades

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

Los objetivos de la organización que son los que le dan una orientación y sentido al igual que a sus miembros tienen que ser expresados en forma de resultados esperados. El proceso de generación de objetivos comienza con la definición de la misión y visión de la organización, que define la actividad actual y futura de la misma. A partir de ésta se elaboran los objetivos y estrategias a largo plazo que posteriormente sirven para elaborar los objetivos a corto plazo.

Estos suelen ir ligados a un calendario y se expresan en términos cuantitativos, de ellos se derivan los objetivos de las divisiones y departamentos. Este método de fijación de objetivos organizacionales, de división y departamentales es llamado método en cascada.

3.16.1. Método en Cascada.

Este método no utiliza la metodología Top-Down (Arriba-Abajo) mediante el cual los objetivos van pasándose sucesivamente a los niveles inferiores de la organización.

Al contrario, significa la intervención de todos los niveles de gestión en el proceso. Genera durante la planificación, un flujo ascendente y descendente de información. Así se garantiza, además que los objetivos se comuniquen y coordinen a todos los niveles de la organización. Su uso adecuado implica la intervención en el proceso de planificación general tanto de los directores de producción como del departamento de recursos humanos.

En las primeras etapas, este departamento puede influir en la fijación de objetivos aportando información sobre los recursos humanos de la organización. Las fortalezas y debilidades que éste haya detectado en el personal pueden influir considerablemente en la orientación general de la organización.

3.16.2 Determinación de las Habilidades y Conocimientos

Requeridos (demanda).

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

Una base para poder determinar esto es basándose en la descripción de puestos actuales, que ayudan a determinar los requerimientos y conocimientos necesarios. El paso final de esta fase es expresar las habilidades y capacidad necesarias en forma de tipos y número de empleados. En esta fase se pueden utilizar técnicas estadísticas para la previsión de necesidades de recursos humanos.

3.16.3. Determinación de las Necesidades Adicionales (netas) de

Recursos Humanos.

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

La finalidad del Inventario de habilidades es la de reunir la información acerca de los recursos humanos de la organización. Aporta información básica de todos los empleados, desde una lista de los nombres, ciertas características y capacidades de los mismos. Por su gran aplicación en la toma de decisiones sobre ascensos y traslados, el inventario debe contener información de la cartera de habilidades de cada empleado y no sólo sobre las pertinentes para

el puesto actual que éste ocupa. Según Parten (2004), se tienen siete grandes categorías de información de ese tipo:

a) Datos personales: edad, género, estado civil.

b) Calificación: educación, experiencia de trabajo, formación.

c) Calificaciones especiales: pertenencia a grupos profesionales, méritos

Especiales.

d) Sueldo e historia laboral: sueldo actual y anterior, fechas de ascensos,

empleos ocupados.

e) Datos de la empresa: datos sobre plan de prestaciones, información sobre jubilación, antigüedad.

f) Capacidad del individuo: puntuaciones de pruebas psicológicas y otras, información sobre salud.

g). Preferencias especiales del individuo: localización geográfica, tipo de empleo.

Con el uso de computadoras, la utilización de este tipo de inventarios se ha incrementado.

Ventajas.

*Permite evaluar con rapidez y precisión las capacidades disponibles en la organización.

*Ayuda en la toma de decisiones sobre ascensos y traslados, así como las relativas a la aceptación de un nuevo contrato o al lanzamiento de un nuevo producto.

*Ayuda a planificar la formación de los empleados futuros y los programas de desarrollo de los directivos y a reclutar y seleccionar nuevos empleados.

3.16.4 Inventario de Personal Directivo

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

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

Para los casos de inventarios para cargos gerenciales, se añadirá: responsabilidad del puesto, números de empleados a cargo, presupuesto total a cargo, deberes de los subordinados, tipo de empleados que supervisa, capacitación gerencial recibida, labores gerenciales anteriores, etc. Un inventario de gerentes, constituye por lo tanto, una fuente vital de información para identificar el potencial de los empleados, en cuanto a desempeño, calidad de trabajo, idoneidad para promover, deficiencias detectadas, y detalles que escapan al listado o formato de promociones que desarrolla el departamento de recursos humanos. De la amalgama de estas técnicas, es que se puede generar un cuadro general de reemplazos potenciales.

3.16.5 Previsión de los Cambios de Personal.

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

Otros factores, como los de fallecimiento, dimisión y despido, son mucho más difíciles de predecir. Sin embargo la información contenida puede aportar gran utilidad en estas áreas. Al evaluar los cambios previstos, deben tenerse en cuenta las experiencias de planificación de la formación y desarrollo. Al combinar precedente del inventario de habilidades y de los cambios previstos, los directivos pueden llegar a una predicción razonable de sus necesidades de recursos humanos para un periodo específico de tiempo.

3.17 Observación

La técnica de observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc., con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación.

Se puede utilizar esta técnica de manera natural, por ejemplo, observando conductas tal y como suceden en su medio natural; o en base a un plan estructurado, por ejemplo, creando situaciones en donde podamos observar el comportamiento de los participantes. Para poder usar esta herramienta, en primer lugar debemos determinar nuestro objetivo o razón de investigación y, en segundo lugar, determinar la información que vamos a recabar, la cual nos permita cumplir con nuestro objetivo.

De acuerdo a Saldaña (2004) las ventajas de usar la técnica de observación son por ejemplo, información sobre comportamientos espontáneos que suceden no sólo en la vida cotidiana y en sus medios naturales sino en el trabajo cotidiano, o información que las personas no podrían o no quisieran brindarnos por diversos motivos. Asimismo, otra de las ventajas es que es una técnica de bajo costo y fácil de aplicar. Sin embargo, entre las desventajas de utilizar esta técnica están el hecho de no poder determinar emociones, actitudes, o las motivaciones que llevan a un empleado a realizar un acto. Sin

embargo, a nivel descriptivo es muy útil, en la selección, capacitación y desarrollo de personal.

3.17.1 La observación en la selección de personal

Es fundamental, básica, porque la mayoría del lenguaje es no verbal. Por lo que observar desde las conductas manifiestas, la gesticulación del rostro en una entrevista en un proceso de valoración psicológica fundamental.

3.17.2 La observación en la capacitación y desarrollo de personal

En la capacitación y desarrollo de personal también se considera una herramienta fundamental, porque el comportamiento a nivel individual, grupal y organizacional se basa en primera instancia en la observación.

Es una herramienta muy útil para identificar por ejemplo, conductas, actitudes no deseadas, hábitos de trabajo o conductas negligentes que pueden llevar a accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Y esta información ayudará para estructurar y desarrollar planes y programas de capacitación y desarrollo de personal.

3.18 Evaluación de 360°

La evaluación de 360° se ha diseñado con miras a alcanzar lo que se conoce como alto desempeño que a continuación se describe brevemente. Para Piguero (2004)) las características comunes del alto desempeño son:

a) Participación del personal como medio para agregar valor

No se puede negar que la fuerza más valiosa de cualquier organización es el personal con que cuenta y su capital intelectual, y la participación de estos es día con día una necesidad más apremiante como lo menciona Ronquillo (2005), al señalar que los trabajadores están buscando mayor libertad para determinar cómo hacer su trabajo. Una organización de alto desempeño como ya se comentó en un capítulo anterior, obtiene resultados en materia de productividad y rentabilidad, en medida del incremento de la participación de

todos sus empleados y trabajadores. Mediante el fomento del trabajo en equipo, el involucramiento en la solución de problemas, la convicción de hacer las tareas con efectividad y el orgullo y satisfacción de pertenecer a una organización que brinda la oportunidad de superarse personal y profesionalmente. Para que una organización logre establecer el camino hacia el alto desempeño debe estar caracterizada por el involucramiento de todos los elementos de la organización, desde la más alta dirección hasta el cuerpo operativo poniendo de manifiesto la importancia no solo de habilidades y entrenamientos, sino de su creatividad e iniciativa, por encima de los procesos o máquinas.

Las organizaciones de alto desempeño o emergentes, como lo señala Díaz (2008) determinan todo lo que se sabe con relación a su negocio, recopilan información. Pero no basta con ello, hay muchas organizaciones que cuentan con esta información, pero no la someten a una prueba ni la validan periódicamente, característica de una organización de alto desempeño.

Los retos y perspectivas con respecto a esta exigencia también son de diferentes magnitudes y dimensiones:

a) El sistema de recursos humanos tiene que contribuir con acciones o estrategias encaminadas a lograr una mayor “madurez organizacional”, de otra manera no se puede dar el alto desempeño.

b) Recursos humanos tiene que participar en fomentar, comunicar e interiorizar la filosofía, valores de la organización aspectos fundamentales para crear sinergias y lograr el trabajo en equipo.

c) Y, también debe participar desarrollando el coaching, el empowerment y el mentoring en las organizaciones.

El alto desempeño tiene entonces que ser valorado, y una forma de hacerlo es a través del método conocido como de 360o

3.18.1 ¿Para qué sirve?

La evaluación de 360 grados, también conocida como evaluación integral, es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones modernas. Los principales usos que se da a la evaluación de 360 grados son las siguientes:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

La evaluación de 360 grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc. El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Los objetivos de realizar una evaluación de 360 grados son:

- a) Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la organización y el puesto en particular.
- b) Detectar áreas de oportunidad del individuo, del equipo y/o de la organización.
- c) Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal y, por lo tanto, de la organización.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360° es el desarrollo de las personas. La evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis. La persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida. Luego, reflexionar para posteriormente encarar acciones concretas para mejorar aquello que así lo requiera.

Para la organización y para el individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias. La validez de la evaluación de 360 grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

3.18.2 ¿Cómo se elabora?

a) Preparación

Es muy importante que este proceso se dé a conocer de manera estratégica y cuidadosa a la organización a través de:

- Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360 grados es para coadyuvar con el desarrollo de los individuos que colaboran en la organización.
- Enfatizar sobre la confidencialidad del proceso.
- Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.

- Capacitar a aquellos que participarán en el proceso sobre el propósito, formatos a utilizar y los roles a desempeñar.

B) Elaboración del Formato

Para este efecto se proporciona la información para crear un formato de retroalimentación de acuerdo a las necesidades de su organización .Se requerirá formar un comité para que desarrolle el formato si es para la organización en su totalidad o los formatos si se trata de uno o más departamentos específicos.

El comité identificará, a través de la información que proporcionen los evaluadores potenciales, de 3 a 5 factores críticos de éxito. Por ejemplo, para una organización de servicio los factores críticos pueden ser:

- Enfoque al Usuario
- Trabajo en Equipo
- Iniciativa
- Desempeño
- Eficiencia
- Rapidez / Velocidad
- Valor Agregado
- Confianza y Honestidad
- Puntualidad
- Compromiso y Responsabilidad

Estos factores de éxito son esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la organización o en un departamento específico:

- Para cada factor de éxito se generan de 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado.
- Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación.

C) Conduciendo las Evaluaciones

- Las personas que recibirán la retroalimentación de 360° seleccionarán a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo. Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva. El superior inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales.
- Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.
- Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (Se califican todos los factores en la media).
- Los evaluadores llenarán el formato de evaluación.
- Los evaluadores regresarán el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de

este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados.

3.18.3 La evaluación de 360º en la selección, capacitación y desarrollo de personal

La evaluación de 360º se considera una herramienta viable cuando se esté en un proceso de selección donde él o los candidatos se encuentren sometidos a un proceso de periodo de prueba. Aquí lo importante a resaltar, independientemente de la técnica, es que como todas, tienen un sesgo subjetivo que no se debe descuidar, esta parte subjetiva tiene que ver prácticamente con las atribuciones.

La Teoría de la atribución de Fritz Heider es un método que se puede utilizar para evaluar cómo la gente percibe el comportamiento de sí mismo y de la demás gente. La teoría de la atribución está referida a cómo la gente genera explicaciones causales. Ya desde 1958 en su libro “la psicología de las relaciones interpersonales”, Heider decía que todo comportamiento se considera que será determinado por factores internos o externos:

Atribución externa: la causalidad se asigna a un factor, a un agente o a una fuerza exterior. Los factores externos se salen fuera de control. Usted percibe que no tiene ninguna opción. Entonces su comportamiento está influenciado, limitado o aún totalmente determinado por influencias fuera de su control. Por lo tanto, usted se siente como no responsable por su comportamiento. Un ejemplo genérico es el tiempo. También se le conoce como: *Atribución circunstancial*.

Atribución interna: la causalidad se asigna a un factor, a un agente o a una fuerza interior. Los factores interiores caen dentro de su propio control. Usted puede elegir comportarse de una manera particular o no.

Su comportamiento no es influenciado, limitado o totalmente determinado por influencias fuera de su control. Por lo tanto, usted se siente responsable. Un

ejemplo típico es su propia inteligencia. También se le conoce como: *Atribución Disposicional*.

Una de las características más asombrosas de los seres humanos es que creemos que podemos explicar cualquier cosa. La investigación de los psicólogos ha revelado que la mayoría de la gente está predispuesta a juzgar quién o qué es responsable de un acontecimiento o de una acción. Tendemos a atribuir los éxitos de otros y nuestras propias fallas a factores externos. No percibimos el éxito de otros como un mérito propio y tampoco las percibimos como nuestras propias fallas.

Tendemos a atribuirnos nuestros propios éxitos y señalar como resultado de sus factores internos las fallas de los otros. Percibimos nuestros éxitos como nuestro propio mérito y las fallas de los demás como sus propias responsabilidades.

Otros factores que se creen relevantes en la teoría de la atribución son:

¿Le gustamos a otras personas o no? Si la respuesta es sí, lo más probable es que lo asignemos a una atribución interna.

¿Si hay una recompensa o un castigo unido a un comportamiento? a atribución externa es la reacción más probable.

Por otra parte otro factor muy importante que hay que considerar en la evaluación de 360°, ya que puede influir de manera determinante es el estereotipo entendido como un conjunto de ideas que un grupo o una sociedad obtiene a partir de las normas o patrones culturales previamente establecidos de acuerdo a Miller (2004). Esto demuestra que en el fondo los estereotipos son el producto de la atribución de una determinada característica a objetos (o grupos de personas), que tiene su origen en una generalización indebida o demasiado aproximativa y arbitraria de la realidad, y que, por lo tanto, tiende a prescindir de cualquier conclusión lógica o de una comprobación experimental.

Los estereotipos son creencias sobre colectivos humanos que se crean y comparten en los grupos y entre los grupos dentro de una cultura. El estereotipo puede considerarse “una forma inferior de pensamiento” si este es erróneo por no coincidir con la realidad, por obedecer a una motivación defensiva o por ser rígido o etnocéntrico. Entre los rasgos que caracterizan a los estereotipos están los que definen al grupo y los que lo distinguen de otros colectivos. El estereotipo está relacionado con dos conceptos en el tratamiento de los grupos humanos; mientras el estereotipo sería el conjunto de creencias acerca de atributos asignados a un grupo, en un plano cognitivo, el prejuicio sería la evaluación negativa del grupo en un plano afectivo y discriminación sería la conducta desigualitaria en el tratamiento dado a individuos en virtud de su pertenencia a dicho grupo en el plano conductual. Por tanto, el estereotipo negativo podría servir para racionalizar y justificar los prejuicios.

El estereotipo, además de una función cognitiva, cumplen una función defensiva, ya que es la proyección de determinados valores, estatus y derechos, manteniendo así determinados grupos su posición dominante sobre otros. El individuo, al enfrentarse a una evidencia que contradice determinado estereotipo, su reacción dependerá de la rigidez de sus creencias o de sus intereses en el objeto de contradicción.

Si es rígido en sus creencias o su interés en mantener el status quo es alto, no habrá cambio; la contradicción será la excepción que confirma la regla. En cambio, un individuo de mente abierta puede llegar a perder en este caso la confianza en las formas aceptadas de valoración.

De aquí la importancia de contemplar estos aspectos psicológicos cuando se hacen este tipo de evaluaciones tanto en selección como en capacitación, de lo contrario se puede obtener información bastante errónea al respecto.

3.19 Subcontratación de servicios

Es un concepto muy popular en nuestros días, pero para definirlo puede

resultar difícil, así como encontrar información general de dicho término y mucho más en lo referente al servicio de reclutamiento y selección, esto porque en efecto, la bibliografía encontrada puede ser vasta pero en cuanto a los beneficios que tiene en términos económico-empresariales, pero no bibliografía con respecto a los efectos psicológicos que tiene en el individuo que ejerce la actividad o bien, que está contratado como tal. Se sabe que el *outsourcing* surge como una atractiva herramienta de gestión de negocios que procura maximización de beneficios y minimización de costos, a la vez que genera valor para la empresa y sus grupos de interés.

Existen dos posiciones que explican el nacimiento del *outsourcing*: por un lado, aquella que explica que el *outsourcing* nace incipientemente en los años 70 del siglo pasado con la revolución post-industrial, encontrando su punto de ebullición dos décadas después con la revolución informática, culminando con el modelo fordista, período en el que la empresa estadounidense se convierte en *gran empresa*, dedicándose no sólo a su negocio principal, sino también a actividades satelitales que, aunque no son esenciales, sí son necesarias; y, por otro, aquella que sostiene que en Italia la economía informal es la creadora de la especialización flexible, antecedente del *outsourcing*, que surgió a propósito de la informalidad del sector agrario en su paso a la economía agroindustrial, donde la pequeña empresa agraria necesitaba de servicios especializados del sector informal por tener menor costo de servicios. Suele utilizarse el *nomen juris* anglicano *outsourcing* para referirse a este contrato que los italianos conocen como *decentralizzazione della produzione, esternalizzazione di business* o *terzarizzazione* y que en los países francófonos se refiere como *externalisation d'activités*.

Aquí la denominación no es un tópico que pueda soslayarse fácilmente porque la misma, en su amplísima traducción, ha generado la confusión del concepto originalmente estadounidense y su tergiversación, especialmente en el Derecho Continental, con términos como *tercerización* y *subcontratación*. Añádase a lo anterior que el Derecho Laboral Internacional abordó el tema de la *externalización productiva* u *outsourcing* en la 85° Conferencia Internacional

del Trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), llevada a cabo en 1997, donde se adoptó el término de *subcontratación* para delinear los derechos laborales del trabajador, confundiendo aún más el panorama de la figura contractual del *outsourcing*, llegando al extremo de dudarse doctrinariamente si es que el contrato de *outsourcing* es un contrato comercial o, como algunos consideran (aunque se trata de una minoría), un contrato laboral. Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

- Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
- Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
- Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
- Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.

- Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.
- Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio
- Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.
- El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

Como toda tendencia, hay quienes la apoyan y quiénes no. En aspectos referentes desde el punto de vista del outsourcing de personal, es importante mencionar las siguientes críticas que algunas personas hacen. Es importante conocer los efectos psicológicos que generan tanto en el trabajador como en el reclutador del servicio.

Las opiniones en contra de la subcontratación están basadas en tres percepciones económicas fundamentales:

- Los trabajadores subcontratados no son empleados pagados de la empresa que de hecho presta el servicio, por lo cual no tienen un incentivo de lealtad hacia ésta.

- Normalmente se contrata a los trabajadores con "contrato de obra", a pesar de que la tarea realizada suele ser continua. Dada la precariedad total producida y el abuso que se suele dar de esta figura contractual, a veces incluso para realizar despidos arbitrarios, es normal la "huida" de los trabajadores si encuentran un empleo de mayor calidad, con lo cual la calidad del servicio se suele resentir.
- La subcontratación (especialmente seguida del out-tasking o la deslocalización) elimina puestos de trabajo.

La subcontratación no elimina puestos de trabajo, pero hace menos deseables los puestos que son reemplazados y menos valiosos económicamente los puestos subcontratados. Cuando la subcontratación es paliada con la reconversión de empleos, por ejemplo, algunos de los trabajadores afectados tienen un nivel educativo alto y pueden tener un título universitario y maestría. La reconversión a otro campo puede no ser una opción tras años de estudio y el coste que ello hubiera implicado. También hay pocos incentivos ya que los puestos de trabajo destino pueden ser susceptibles de subcontratación.

3.19.1 Ventajas y Desventajas del Servicio de Outsourcing

El outsourcing es una práctica que aún sigue cobrando mucha fuerza; sin embargo, como en muchos áreas, tiene a sus defensores y a sus detractores, a continuación se mencionaran las ventajas desde el punto de vista del área de Recursos Humanos, esto debido a que éste servicio puede ser utilizado dentro de otras áreas y que quizá las ventajas para esos departamentos no sean relevantes.

a) Ventajas en el Aspecto Laboral

- Eliminación de costos de reclutamiento, selección y capacitación de personal, ya que estos corren por cuenta de la empresa contratada.

-Publicación de vacante

-Sueldo y prestaciones

-La empresa no genera antigüedad para el empleado

- Reduce el número de tareas rutinarias, para la empresa trasladándolo al outsourcing.

b) Ventajas en Aspectos económicos

- Reducción de costos a corto y largo plazo
- Reducción en administración de nómina
- Ahorro en finiquitos y/o liquidaciones
- Pago de impuestos (% sobre nómina, ISR, etc.)
- Pago de IMSS e INFONAVIT
- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno

- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.
- La empresa contratante se puede dedicar a realizar sus competencias clave, en consecuencia aumenta su rentabilidad.
- Se concentran todos los recursos para desarrollar nuevos productos, hacer innovaciones.

3.19.2 Desventajas del outsourcing

- Alto costo en el cambio del proveedor en caso de que el actual no resulte como esperaba
- Pérdida de control sobre la producción
- Son trabajadores contratados por “proyecto”, a pesar de que la tarea que realiza sea continua. Por este motivo es común la “huida” de los trabajadores si encuentran un empleo de mayor calidad
- La alta rotación de personal de la empresa que ofrece el outsourcing, debido a que sus empleados hacen trabajos muy rutinarios, repetitivos, que no les ofrece un espacio de promoción o de integración real a la empresa que los contrata.
- Elimina puestos de trabajo de la empresa contratante porque son los "externos" los que comienzan a realizar las actividades no prioritarias de la empresa.
- Falta una desventaja con respecto al outsourcing, que quizá las empresas no han considerado. De acuerdo a una publicación hecha por Juan Pablo Chávez Espino en la página de abogados BRACAMONTE, cita la siguiente desventaja: “problemas legales a largo plazo”.

Esta desventaja, debe ser analizada con más detalle que las otras pues quizá es la más descuidada debido al poco interés en las leyes de trabajo regidas en nuestro país. Se señalarán algunos puntos que el artículo mencionado refiere con respecto al outsourcing y la LFT. En primer lugar, debe tomarse en cuenta que la Ley Federal del Trabajo señala que el trabajo es un derecho y un deber social y que, “no es un artículo de comercio”¹. “

Tomando en cuenta lo anterior, queda en entredicho el hecho de que dos personas puedan celebrar un contrato cuyo objeto sea el suministro de trabajadores. Inclusive existe una tesis en virtud de la cual se decide evitar estos contratos debido a que pretenden introducir una nueva categoría, la de los “trabajadores suministrados”, con derechos limitados y diferentes a los de los trabajadores propios de la empresa beneficiaria, debido a que será la empresa de outsourcing la que releve a la beneficiaria de su responsabilidad laboral. Así, las agencias de colocación se encuentran claramente fuera del marco jurídico mexicano al contravenir a dicho artículo².

Existen muchos argumentos para asegurar que la subcontratación laboral atenta en contra de diversos principios que tanto la Constitución Mexicana como la Ley Federal del Trabajo confieren a los trabajadores, entre ellos:

- El principio de la estabilidad en el empleo.
- Por otra parte, La Ley Federal del trabajo establece que podrán existir agencias privadas dedicadas a la colocación de trabajadores cuando lo hagan de manera gratuita, pudiendo funcionar como agencias de colocación con fines lucrativos únicamente cuando contraten a trabajadores que deban realizar trabajos especiales.
- A trabajo igual, corresponde salario igual.

¹ Artículo 3 de la Ley Federal del Trabajo

² Enrique Martínez Zárate. “El Derecho Laboral Mexicano y la Tercerización” en Luis Bueno Rodríguez y Matteo Dean (coord.). *Outsourcing (Tercerización) Respuestas desde los Trabajadores*, (México D.F.: Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical, A.C., Mayo 2009), pp. 27 a 63; p. 44

- Por último, la contratación por outsourcing afecta el derecho de participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa

A modo de conclusión, siempre existirá un eterno debate en si es correcto el uso y aplicación de la contratación por outsourcing; sin embargo, como se señaló, son nuevas formas de trabajo, la cual cada vez está cobrando más fuerza y su impacto en la economía de las empresas ha sido relevante, de otro modo, no existirían tantas agencias de servicios de outsourcing, y no solo de servicios de Recursos Humanos, si no de otras áreas en las cuales ya también se está ganando terreno.

Es difícil decir por cuánto tiempo durará así como si es solamente una tendencia que llegó para quedarse, lo que es cierto, es que el trabajo que se conoció años atrás está llegando a su fin y son declaraciones que hacen autores futuristas de análisis social. Definitivamente, el outsourcing sigue presente y quizá sea solamente el inicio para un cambio mucho más radical.

3.19.3 El Outsourcing en la selección y capacitación y desarrollo de personal

De manera más específica en el caso de la selección de personal se puede observar que el outsourcing tiene también ventajas y desventajas como se Presentan a continuación:

Ventajas más importantes:

*Ahorro de tiempo

*Ahorro de dinero

*Ahorro de pago y prestaciones si se contara con personal fijo para esta Función.

Desventajas más importantes:

*Desconocimiento real de las necesidades organizacionales que puede llevar a Una mala selección de personal o no la mejor

*Falta de compromiso y corresponsabilidad del futuro desempeño del trabajador por parte del outsourcing

*Trabajadores poco motivados, comprometidos, leales.

Dos consideraciones finales sobre este punto en concreto:

- a) Se considera que mientras no haya una verdadera reforma laboral que garantice los derechos de los trabajadores que laboran bajo el modelo del outsourcing, no se considera conveniente para la organización. Si se requieren trabajadores con la “camiseta puesta” hay que otorgarles garantías al respecto. El compromiso no puede ser de un solo lado
- b) Mientras esto ocurre, sólo se considera válido el outsourcing en selección y capacitación y desarrollo de personal como una excepción, justificada. (que pueden ser proyectos donde no haya personal calificado para hacerlo y o el personal no disponga de tiempo para hacerlo).

Se habla hoy en día tanto de la importancia del talento humano, que hay que demostrarlo en la práctica y dejarse ya de discursos demagógicos que ya nadie cree.

3.20 Elaboración de proyectos de trabajo

La elaboración de proyectos de trabajo es una actividad cada vez más solicitada en el ámbito organizacional como señala Evans (2000), al plantear que dichos proyectos al interior de las organizaciones se han desarrollado mucho en el área de calidad.

Existe por ejemplo la implementación de sistemas de calidad que se pueden

realizar a través de proyectos de trabajo que resumiendo implicaría realizar las siguientes actividades. Un Sistema de Calidad ISO 9000 ha de ser una herramienta de trabajo útil y no una carga para la empresa, por lo tanto no tiene porqué suponer un aumento de la carga de trabajo tan importante como para tener que contratar a un especialista.

Sin embargo, sí que es útil la ayuda de una persona experimentada, sobre todo durante la documentación e implantación del sistema.

PROCEDIMIENTO A SEGUIR

Paso N°	Proceso a seguir	Responsable
1	Información sobre las normas ISO 9000 y formación de un Responsable de Calidad.	Dirección de la empresa.
2	Diagnóstico del Sistema de Calidad. Evaluación de la empresa desde el criterio de las normas ISO 9000.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
3	Planificación de la implantación. Decisión sobre los recursos a emplear y definición de la Política de Calidad de la empresa	Dirección de la empresa y Responsable de Calidad.
4	Documentación del Sistema. Realización de un Manual de Calidad, procedimientos e instrucciones técnicas.	Responsable de Calidad y/o asesoría.
5	Formación e información de los implicados en los procesos. Puede ser simultánea a la anterior	Responsable de Calidad y/o asesoría
6	Implantación. Simultánea a la anterior	Responsable de Calidad y/o asesoría.
7	Definición de objetivos basándose en los datos obtenidos en la implantación por medio de los registros. En base a estos objetivos se elabora un plan da actuación en el que se defina el seguimiento que se va a realizar.	Dirección de la empresa y Responsable de Calidad.

8	Auditoría interna. Puede ser realizada por la propia empresa o subcontratada. Esta primera auditoría la debe realizar personal formado en la norma ISO 9000 y ha de tener una experiencia mínima a definir por la propia empresa.	Equipo de auditores de la propia empresa y/o asesoría
9	Selección de la empresa con la que se va a certificar. En función Necesidad de prestigio (conocimiento del sector) Condiciones ofertadas	Dirección de la empresa.
10	Auditoría de certificación. Para realizar esta auditoría se debe haber implantado la totalidad del sistema al menos con tres meses de tiempo.	Responsable de Calidad.

Fuente: Martínez (2005)

Los pasos 4, 5 y 6 deberían hacerse simultáneamente empleando una metodología basada en la mejora continua:

*Documenta lo que haces.

*Haz lo que dices.

*Prueba lo que haces.

*Aprende como hacerlo mejor.

Es un ciclo que ha de repetirse continuamente para normalizar y optimizar los trabajos. Esta es la manera de elaborar una documentación y adaptarla a la empresa, aprovechando este esfuerzo para mejorar los trabajos y la documentación. Al implantar la norma debe tomarse una decisión sobre el orden a seguir durante la documentación e implantación del Sistema de Calidad, ya que la implantación de todo el sistema a la vez es algo prácticamente inviable. Habitualmente se comienza de la siguiente manera: Por el mismo orden de la norma. Se van implantando los procedimientos por el

orden que tienen en la norma. Por facilidad de implantación, comenzando por los procedimientos ya implantados o que no requieren de ningún trabajo adicional. Por necesidades de la empresa. En caso de que sea urgente la certificación se puede comenzar por los apartados que suponen una mayor generación de registros, de cara a tener cuanto antes la garantía escrita de la implantación del sistema.

La auditoría de certificación es el proceso más importante y complejo, en el que se dan los siguientes pasos: Envío de la documentación a la entidad certificadora. La entidad certificadora estudia la documentación para comprobar que está de acuerdo a norma y fija una fecha para realizar la visita a las instalaciones. Visita (auditoría de certificación).

Un equipo de auditores de la entidad certificadora visita la empresa para realizar la auditoría. Normalmente este equipo está formado por dos auditores, uno de los cuales será el auditor jefe. El otro integrante del equipo suele ser un experto en la actividad de la empresa. Al finalizar la auditoría el auditor jefe comentará las observaciones o no conformidades detectadas durante la misma y posteriormente enviará un informe completo. Estas observaciones y/o no conformidades han de ser analizadas por la empresa de cara a elaborar un plan de acciones correctoras y/o preventivas. Este plan se remite a la entidad de certificación, la cual en base a este plan y al informe de la auditoría, pondrá fecha para otra visita en la que comprobarán la implantación del plan, o bien concederá directamente el certificado. Certificación. Una vez superadas todas las pruebas anteriormente mencionadas, la entidad certificadora concederá el certificado ISO 9000 a la empresa.

Este es un resumen de un proyecto de trabajo, pero ¿cómo se hace? Bueno para esto hay una serie de preguntas básicas que se deben hacer, como se muestra a continuación de acuerdo a López (2000):

PREGUNTA

RESPUESTA PRELIMINAR

QUÉ	Se quiere hacer	Descripción del proyecto
POR QUÉ	Se quiere hacer	Fundamentación o justificación, razón de ser y origen del proyecto.
PARA QUÉ	Se quiere hacer	Objetivos, propósitos.
CUÁNTO	Se quiere hacer	Metas
DÓNDE	Se quiere hacer	Localización física (ubicación en el espacio)
CÓMO	Se va a hacer	Actividades y tarea. Métodos y técnicas.
CUÁNDO	Se va a hacer	Cronograma.
A QUIÉNES	Va dirigido	Destinatarios o beneficiarios.
QUIÉNES	Lo van a hacer	Recursos humanos.
CON QUÉ	Se va a hacer Se va a costear	Recursos materiales Recursos financieros

Luego de realizar la lectura y análisis de esta primera parte, intercambiar opiniones de lo analizado, con los miembros de la organización, anotando en la **columna I**, las ideas o conceptos que les parecen más interesantes, en la **columna II**, las dudas surgidas, en la **columna III**, las propuestas personales y grupales.

Columna I <i>Ideas Interesantes</i>	Columna II <i>Dudas</i>
Columna III <i>Propuestas personales y grupales.</i>	
<i>Personales</i> <i>Grupo</i>	

3.20.1 Desarrollo de la guía.

La guía que se presenta sirve fundamentalmente para proporcionar pautas básicas que pueden guiar en la elaboración y diseño del documento (presentación por escrito según determinadas pautas) del proyecto, teniendo en cuenta que este esquema presentado debe utilizarse y aplicarse con flexibilidad y creatividad, adaptándolo a las exigencias de cada caso concreto. La guía abarca los siguientes apartados según Picle (2003):

3.20.1.1 Carátula

Todo documento de proyecto comienza con una primera hoja donde figuran los datos principales del mismo.

*Nombre del grupo u Organización

*Denominación (nombre) del proyecto

*Nombre de la persona de contacto y datos (Dirección postal, teléfono, fax, e-mail).Lugar donde se realizará el proyecto, fecha de elaboración del proyecto.

3.20.1.2 Principales elementos que deberá contener el documento del Proyecto

a) Descripción del proyecto. Es importante dar una idea lo más exacta posible acerca de la clase de proyecto que es, del ámbito que abarca, del contexto en el que se ubica, desde el punto de vista de la organización, etc. No podemos llegar a la solución satisfactoria de un problema si no hacemos primero el esfuerzo por conocerlo razonablemente. Para ello, es fundamental realizar, antes de comenzar a elaborar el proyecto:

- La búsqueda de material sobre el tema.
- Entrevistas a expertos en el tema.

- Búsqueda de trabajos anteriores realizados el tema (como una forma de no superponer esfuerzos)

La descripción no conviene que sea excesivamente extensa, ya que a lo largo del proyecto se irá ofreciendo información complementaria de todos sus aspectos.

b) Justificación del proyecto

Es muy importante destacar: para que una justificación sea completa y correcta, debe cumplir con dos requisitos de acuerdo a Picle (2003):

- Explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución.
- Justificar por qué este proyecto que se formula es la propuesta de solución más adecuada y viable para resolver ese problema.

La definición de los demás elementos del proyecto y la estructura del mismo (componentes) se derivan de estos objetivos. La experiencia muestra que las deficiencias en la formulación de los objetivos inmediatos es la principal causa de deficiencias en el diseño del proyecto. El objetivo inmediato expone los logros que se esperan del proyecto. Deben ser realistas en el sentido, que sea razonable esperar que se logren dentro de los límites de tiempo, dinero y recursos humanos del proyecto. Deben redactarse de forma tal que sea posible observar los logros. Que se pueda evaluar el éxito o fracaso del proyecto. Las metas son logros específicos, indican cuánto se quiere lograr con la realización del proyecto, dentro de un plazo determinado y en un ámbito o espacio delimitado.

Permiten determinar el nivel y composición de los insumos, las actividades que se necesitan emprender y la forma en que se realizaran esas actividades. Las

metas son fundamentales, para que los objetivos no queden solo en buenas intenciones, que nunca se concreten.

Por su parte, la localización física consiste en determinar el área en dónde se realizará el proyecto. Indicar la ubicación geográfica del dentro de la ciudad en donde se desarrollará el proyecto. Lo que materializa la realización de un proyecto es la ejecución secuencial e integrada de diversas actividades y tareas. Para ello debe explicarse la forma en que se organizan, suceden, complementan y coordinan las diferentes tareas, de modo de lograr el encadenamiento correcto de las mismas, evitando graves desajustes que influyan en la realización del proyecto.

3.20.1.3 Los proyectos de trabajo en selección de personal

La elaboración de proyectos de trabajo para selección de personal se suelen utilizar más en las consultorías, en donde los clientes demandan una determinada cantidad de vacantes a cubrir; aquí los proyectos son un medio idóneo para llevar a cabo este trabajo. En las organizaciones comunes, no suele ser tan utilizado, generalmente se trabaja de forma reactiva de acuerdo a Guagualón (2001). Surge o se presenta una vacante y es cuando se solicita al área de recursos humanos cubrir esta vacante.

Lo ideal es que si se habla de una planeación de los recursos humanos esto implicaría implementar proyectos de trabajo para reclutar y seleccionar personal, por ejemplo, en un lapso de un año. Se estaría entonces actuando de manera proactiva. Porque esto no sólo refleja una planeación en cuanto a selección de personal, sino una visión y misión muy clara por parte de las organizaciones; porque refleja claridad de lo que se quiere y cuando se quiere.

Esto no quiere decir que de manera excepcional se tenga la necesidad de seleccionar personal fuera de un proyecto previsto; pero en todo caso debe ser eso, una excepción, y no la regla.

3.20.1.4 La elaboración de proyectos en capacitación y Desarrollo de Personal

En el caso de la capacitación se considera que con más razón debería estar estructurada, porque se supone que ante la secretaría del trabajo y previsión social se tienen que entregar los planes y programas de capacitación por un periodo de tiempo determinado. Entonces qué mejor que hacerlos a través de proyectos de trabajo. Esto tiene muchas ventajas como las siguientes:

- a) Se involucra mayor número de personal en el proyecto
- b) Se garantiza su cumplimiento
- c) Existe la posibilidad de darle seguimiento
- d) Se puede asignar de manera clara y justificada un presupuesto.

Porque hoy en día la capacitación ya no debe limitarse solamente a contribuir a mejorar el desempeño laboral de los empleados, sino que de manera más precisa: desarrollar competencias, desarrollar la gestión del conocimiento, formación de equipos de alto desempeño, mejorar el clima laboral, la cultura laboral; contribuir a la gestión subjetiva del cambio, entre muchas otras cosas, y que mejor que hacerlo a través de proyectos de trabajo.

El reto principal al respecto está en relación a que la estructura organizacional debe modificarse de tal manera que facilite el trabajo a través de proyectos de trabajo, esto desde luego puede implicar la realización de una arquitectura organizacional, pero para esto requiere a su vez un proyecto para su realización.

3.21 Estudio Etnográfico

Withaker (2002) señala que la observación de los usuarios en su entorno habitual es, a menudo, la mejor forma de determinar sus requerimientos de

usabilidad. Mientras que el test de usabilidad tradicional proporciona un entorno de laboratorio que facilita la captación y registro de datos, al mismo tiempo saca al usuario y al producto del contexto del lugar de trabajo. En ocasiones es preferible ver cómo se hacen las cosas en el mundo real. Se comienza disponiendo la visita de campo con los usuarios. Hay que elegir una amplia variedad de usuarios para el producto, procedentes de diversos lugares de trabajo, industrias y contextos, con los que se podría establecer contacto a través de organizaciones.

Hay que utilizar el tiempo con inteligencia. Por lo general se dispondrán de unas pocas horas en el lugar en cuestión, por lo que se habrá de captar la mayor cantidad de información posible mientras se está allí, relegando cualquier tipo de análisis de la misma, con posterioridad, al lugar de trabajo particular.

Una parte de la observación de campo consiste en indagar; esto es, entrevistar a los usuarios acerca de sus trabajos y la forma en que hacen uso del producto que tienen disponible. La otra parte consiste en la observación propiamente dicha, de tal modo en el que las personas harían uso de las actividades o producto en el curso de un día de su vida cotidiana.

Una manera de asegurar una captación de datos apropiada es la de identificar el mayor número de artefactos (artifacts) y "afloramientos" (outcroppings) posibles:

- los artefactos son objetos físicos utilizados en un determinado lugar (cuadernos, formularios, informes, tablonas,...)
- con "afloramientos" se hace referencia a los rasgos físicos que caracterizan al lugar en cuestión (el tamaño de los despachos, de las

pizarras, lo que hay escrito en ellas, los uniformes de determinados miembros del personal).

Ambos términos provienen de la Antropología, en relación a la observación etnográfica, lo que viene a significar "observar a las personas". Así, las notas Post-It pueden entenderse tanto como artefactos como "afloramientos".

La disposición de los despachos, la localización del personal (quién se sienta cerca del jefe, quién se sienta cerca del muelle de carga, etc) pueden resultar también de interés.

Alguien de quien se solicite consejo o información no entrará dentro de ninguna de las dos categorías, pero puede ser caracterizado como parte de una relación. Lo cierto es que suena como si se participara en una excavación arqueológica, pero realmente es bastante parecido. De la misma forma que un arqueólogo se fija en el cuenco de una civilización antigua para determinar aspectos acerca de su nutrición, es posible encontrar objetos de acuerdo a Sierra (2000) durante una observación de campo que indiquen el modo en el que los usuarios hacen uso del producto. Se trataría de seguir los siguientes pasos según éste autor:

- identificar los artefactos y "afloramientos" durante la entrevista u observación
- reunirlos y marcarlos en el propio lugar
- tomar fotos, guardar archivos en discos, solicitar planos o disposiciones de los objetos

- es posible realizar una observación remota mediante la ubicación de una cámara en el lugar en cuestión, discutiendo con posterioridad las imágenes por teléfono con los sujetos de interés del lugar

Cuando se utilizan estos datos para tomar decisiones o establecer primeras opiniones acerca de las alternativas de diseño, son recomendables las siguientes representaciones:

- Mostrar el artefacto en cuestión
- Mostrar una foto del artefacto o del "afloramiento"
- Mostrar un diagrama del artefacto o del "afloramiento"
- Mostrar un dibujo del objeto con sus partes etiquetadas
- Mostrar un dibujo del objeto antes y después del uso
- Mostrar variantes del artefacto o afloramiento

Kate (2000) señala que las relaciones de grupo pueden ayudar a identificar el flujo de proceso y de información. Estas incluyen la organización, jerarquía, relaciones y vínculos formales e informales entre grupos, relaciones de carácter informativo. Los patrones de comunicación muestran quién habla con quién y con qué frecuencia. Para productos asociados a una comunicación intensiva, como telefonía, correo electrónico o publicidad, esta información es vital. Cuando se pregunta cómo se hacen las cosas o cómo se supone que deben hacerse, conviene utilizar fórmulas como "¿funciona?", "¿lo hace alguien de forma diferente?", "¿por qué?".

Esta técnica se utilizaría preferentemente en las etapas tempranas del proceso de desarrollo, cuando se necesita conocer más acerca de los aspectos que rodean el uso de un producto que de los aspectos del mismo susceptibles de ser medidos. En estas etapas, cuando tan apenas se tiene la idea de que se requiere un determinado producto para satisfacer una necesidad particular, las observaciones de campo ayudan a establecer los requerimientos del usuario así como otros elementos a incorporar en diseños preliminares.

3.21.1 El estudio Etnográfico en Capacitación y Desarrollo de Personal.

Su estudio en la Capacitación y Desarrollo de personal puede resultar muy útil. Dado que es un proceso de observación muy bien sistematizado, se puede recabar información muy útil sobre las necesidades de capacitación de personal, sobre todo las de tipo encubiertas como señala Reza (2004). Ya que estas se encuentran disfrazadas y se requiere de un trabajo de investigación para poderlas identificar.

Esta detección de necesidades puede ser muy útil para programar eventos de capacitación orientados a reforzar conocimientos, habilidades o actitudes. Si bien el estudio etnográfico se enfoca a la realización de investigaciones con un método riguroso y científico, incluirlo dentro de los modelos de intervención organizacional y más concretamente en acciones de capacitación y desarrollo de personal, no estaría de más, en la medida de las posibilidades que haya hacerlo en una organización, porque puede proporcionar información que puede ser muy útil para la planeación de programas generales y específicos que permitiría darle una mayor importancia y trascendencia al desarrollo del talento humano, y buscar su gestión del conocimiento dentro dichas organizaciones.

Finalmente comentar, que si bien es cierto la intervención organizacional es fundamental, la etnografía puede aportar mucho al conocimiento humano y organizacional, por lo que su aplicación en este ámbito se considera viable,

más si se busca desarrollar el potencial humano en las organizaciones. La observación sistematizada es fundamental en el estudio del comportamiento organizacional en sus tres niveles de estudios que son a nivel individual, grupal y organizacional. Ya que el hombre adquiere conciencia de sí mismo y del mundo que le rodea por medio de sus sentidos. Darles una interpretación, y significado, es decir, percibir, le ha permitido descubrir, recrear y organizar la realidad.

Dentro de esa realidad está el identificar emociones; las cuales se pueden definir como: “Un estado interior espontáneo, caracterizado por sentimientos subjetivos y por una reacción fisiológica, causante de una conducta manifiesta externa (como gestos, ademanes, etcétera” Pecorreli (2000:69) Dichas emociones por ejemplo se manifiestan en los tres niveles de conducta del comportamiento organizacional que se mencionaron anteriormente de ahí su importancia.

3.22 Auditoria cultural

Es indiscutible hoy en día que el estudio de los fenómenos psicológicos desde la perspectiva de la Psicología del Trabajo tiene que ser estudiados bajo un enfoque sistémico, holístico. El desarrollo de conductas o comportamientos que se manifiestan en el ámbito organizacional no pueden ser vistos como entes aislados. Ya que la tendencia de las organizaciones “modernas” es como señala un autor que ha realizado bastante investigación al respecto y que resulta importante retomarlo, tal es el caso Barba “Los perfiles de las nuevas organizaciones...corresponden al diseño de estructuras flexibles... orientadas a la innovación... que requieren un tipo de trabajo...cambiante y grupal... sobre todo, requiere de una cultura participativa” (2001:9). Esto significa a su vez que uno de los retos más complejos que tienen que llevar a cabo las organizaciones tiene que ver con el cambio cultural. Y este cambio es fundamental para la planeación y desarrollo del personal en dichas organizaciones, porque varias de las funciones que tiene una cultura

organizacional desde la perspectiva del Comportamiento organizacional como los señala Robbins (2004) son las siguientes:

a) *Innovación y correr riesgos*: Grado en que se alienta a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos. Dentro de un espectro, esto implicaría que la cultura idealmente puede crear un ambiente que fomente dicha innovación por un lado, pero por el otro, puede representar una barrera que impida que esto se dé. Esto debido a que la innovación no es concebida como una posibilidad en el trabajador o empleado común, sino que solamente existen centros de investigación y desarrollo formalmente instalados. Por consiguiente la posibilidad de correr riesgos se ve como algo innecesario; quien lo tiene que hacer en todo caso son los “expertos” de dichos centros de investigación y desarrollo.

b) *Minuciosidad*: Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles. Esta función bien orientada puede representar que ante ese análisis que se permite o se promueve, surjan ideas nuevas, novedosas, diferentes; es decir, fomenta el pensamiento creativo, por ejemplo. Por otra parte si la minuciosidad es entendida como el no cometer errores, desperdicios y hacer las cosas siempre de la misma forma, ahoga cualquier posibilidad creativa.

c) *Orientación en los resultados*: Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos. Aquí se pueden dar dos situaciones en particular; por un lado se fomenta a dar resultados que se ven traducidos y que son productos de mejoras que se hacen en las organizaciones. Una buena orientación a los resultados puede significar cierto nivel de libertad a los trabajadores.

Por otra parte puede ocurrir que esta orientación a los resultados se vea traducido por una exagerada administración, control de los recursos, de los medios, de los métodos y procedimientos de trabajo que no dejen libertad al trabajador de poder concentrarse en las metas de trabajo; ya que se hacen atribuciones de que es tanto la presión y dar resultados en el trabajo, que no es

viable abrir la posibilidad de correr riesgos y de cometer errores.

d) *Orientación a las personas*: Grado en que las decisiones de la Gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización. Aquí de entrada se puede identificar dos polos opuestos. Por un lado, el preocuparse de cómo la cultura influye en el trabajo de las personas puede significar un nicho de oportunidad en donde la gerencia se dé cuenta de la necesidad de desarrollar el potencial del personal.

Si se desean obtener los resultados previstos. Si se logra crear o desarrollar esta visión para identificar este nicho de oportunidad las posibilidades de potencializar las capacidades del personal son muchas. Sin embargo, en el otro extremo puede tenerse la creencia de que hay que fomentar una cultura de control, de presión hacia los trabajadores porque se cree que esto tendrá un efecto favorable sobre su desempeño laboral; y, aunque en la práctica se dé cuenta la gerencia que no se da dicho resultado puede seguir faltándole la visión de que la cultura es un medio de apalancamiento para el desarrollo del personal, y en lugar de tomar en cuenta éste, se la pasen retomando modelos de organización o de mejora del trabajo importados de otros países generando un clima de tensión, de no satisfacción y de frustración en el personal.

e) *Orientación a los equipos*: Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente. También en este caso se pueden observar dos situaciones extremas. Por un lado se puede fomentar el trabajo en equipo pero con un alto nivel de facultación; si esto se da, los procesos de comunicación, de motivación serán más armoniosos y lo que es más importante, el establecimiento de redes sociales basadas en el respaldo, confianza y libertad.

Pero por otra parte, si la cultura fomenta el trabajo en equipo pero bajo un enfoque un tanto miope y simplista; lo único que va a existir es una tradicional división del trabajo en donde cada uno hace la tarea que le corresponde pero sin comprometerse con la tarea de los demás, es decir, se tendrán equipos de trabajo, más no personas trabajando en equipo. Esto en muchas ocasiones

hará que dichos equipos de trabajo sean verdaderas “junglas”, donde cada cual vele por su trabajo, boicotee el trabajo del compañero con la finalidad de sobresalir y obtener el reconocimiento y el respaldo del jefe. Y en donde el más “débil” sea el foco donde se deposite las responsabilidades del trabajo mal hecho por el resto del grupo.

f) Agresividad: Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas. En esta función la cultura puede desarrollar y transmitir un concepto de competitividad que se vea traducido en la necesidad de ser mejores; y para ser mejores se necesita cambiar, pero para poder cambiar. Sin embargo, si el concepto de competitividad es mal orientado puede generar la formación de “islas” en la organización donde cada quién- al igual que en los equipos de trabajo- vele por sus propios intereses, se dé una “guerra” entre sí, no se dé una sinergia, no se alcance los resultados previstos y todos responsabilicen a todos del mal funcionamiento de la organización.

f) Estabilidad: Grado en que en las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas. En esta función, la estabilidad puede visualizarse de diferentes maneras. Por un lado, la estabilidad implica en un sentido literal que las cosas no cambien tanto y desde esta perspectiva esto es justificable en el caso de los valores organizacionales, las costumbres, las tradiciones, los ritos, los hábitos, los patrones de conducta ya que esto le da consistencia al comportamiento de la organización y le da una identidad a las personas que laboran en ella.

Pero la estabilidad no significa necesariamente “falta de movimiento”, ni tampoco significa “ausencia de cambio”. Para tratar de explicar el porqué de esta afirmación sólo es cuestión de observar a la naturaleza, el mundo, el universo. Pensar por ejemplo, que el único cambio en el cosmos ha sido el llamado “Big bang” y que actualmente el universo esta “estable en un sentido literal” refleja una mala comprensión sobre el tema. El universo siempre ha estado en constante cambio y paradójicamente ese constante cambio es lo que le ha dado lo que llaman “estabilidad”. Si hay algo de lo que se puede estar seguro –a parte de la muerte- es que todo está en un proceso de cambio, y

nuevamente, ese cambio es lo que permite que los sistemas funcionen.

El problema está cuando una cultura considera que la estabilidad implica inamovilidad de actividades, y sólo a través de este estado estático es como se puede alcanzar dicha estabilidad.

Cuando se tiene esta concepción se dan muchas situaciones, por ejemplo, el soporte documental de los sistemas de calidad como son el manual de calidad, los manuales de procedimientos, las instrucciones de trabajo se vuelven obsoletas, dejan de ser un medio y se convierten en un fin en sí mismos. La estructura vertical y burocrática que posee una organización así se va a mantener porque se cree que garantiza la estabilidad. No hay posibilidad de cambiar las cosas, no hay posibilidades de hacer mejoras, y lejos de lograr la llamada estabilidad- ante un entorno tan turbulento en que se encuentran las organizaciones y que ya se ha comentado- empiezan por el contrario a tener desajustes, problemas de todo tipo: técnicos, de producción, de ventas, de calidad, humanos. Y es en este caso la misma cultura la causante en buena medida de esta situación que enfrentan muchas organizaciones.

A partir de la descripción de estas funciones se puede observar cómo la cultura organizacional juega un papel fundamental para el desarrollo de la creatividad, y cómo es importante observar cómo se manifiestan estas funciones de la cultura en una organización determinada para poder inferir en un primer momento el lugar que tiene el desarrollo de personal en dicha organización.

En este sentido la auditoría cultural se convierte en algo necesario como lo señala Warren (2001), al plantear que su realización permite tener un diagnóstico general de las características culturales que posee una organización y en función de su identificación hacer uso de esa información para aspectos como son la selección y capacitación y desarrollo de personal que más adelante se comentarán a detalle. Antes de eso se explicará brevemente lo que se conoce como auditoría cultural.

Se tiene entonces, que al realizar una auditoría cultural, los métodos de recolección de datos deberían incluir, idealmente, métodos mixtos que combinen metodología tradicional cuantitativa y cualitativa. Algunas sugerencias para la recolección de datos según Taylor (2002):

- Análisis de los Documentos de comunicaciones internas/externas, políticas, cartas, páginas de Internet, correspondencia, folletos, etc.
- Análisis Estadístico de los datos demográficos y de logros (existentes) para identificar errores y áreas de necesidad.
- Listas de Control.
- Grupos de Enfoque y Entrevistas con varios grupos dentro de la organización
- Observaciones estructuradas de reuniones, juntas, eventos sociales, para verificar el verdadero patrón de comportamiento.
- Diagramas de las interacciones de grupos de líderes informales (personal operativo, personal administrativo).
- Encuestas combinadas con otros métodos para triangular los datos percibidos.

La recolección de datos puede ser periódica o continua, y puede ser incorporada dentro de las valoraciones ya existentes. Las auditorías culturales no requieran de mucho tiempo ni recursos.

De acuerdo a Bustamante (2005) las organizaciones y sus líderes deben hacer un viraje de paradigmas para poder desarrollar políticas, programas y prácticas

culturalmente eficientes y competentes. El viraje en los paradigmas comprende el reconocimiento del papel de la cultura en la existencia humana así como su influencia sobre los valores, actitudes y comportamientos organizacionales e individuales. Las “Auditorías de Culturales” ayudan a que los factores culturales sean más tangibles de tal forma que mejoras más eficaces y apropiadas puedan ser adecuadamente identificadas.

3.22.1 La auditoría cultural en selección de personal

Ahora bien, qué papel juega la auditoria cultural en los procesos de selección. Su función puede ser muy importante, ya que tradicionalmente en los procesos de selección de personal se basan casi exclusivamente en las descripciones o perfiles de puestos existentes.

En el mejor de los casos se baja a piso para conocer las máquinas, los equipos, los lugares físicos donde va a laborar el personal y poder identificar riesgos de trabajo y determinar la posibilidad de accidentes y enfermedades profesionales.

Pero si aparte de esto se tomara en cuenta la cultura organizacional, cómo se desarrollan sus funciones y se contrastara con la cultura laboral que posee el candidato, el valor predictivo de este proceso sería más veraz. Porque no es suficiente con que se cuente con las aptitudes o competencias para desarrollarse en un puesto de trabajo. También es necesario si se va a poder adaptar a la cultura organizacional de lo contrario quizá tenga una permanencia muy corta dentro de la organización.

A final de cuentas la cultura organizacional viene a ser la personalidad de la organización, y si esta personalidad no tiene o no empata de manera general con la personalidad del personal próximo a incorporarse en la organización, el resultado puede ser muy diverso. Como se comentó, desde bajo desempeño, problemas interpersonales hasta su renuncia. De aquí que se considera que dado las características de las organizaciones de hoy en día, el considerar la cultura organizacional en los procesos de selección resulta fundamental para el

logro de sus propósitos.

3.22.2 La auditoría cultural en la Capacitación y Desarrollo de Personal

Si en la selección de personal resulta fundamental, para la capacitación y desarrollo resulta más importante aún. Porque la cultura organizacional promueve y desarrolla –entre muchas otras cosas- patrones de comportamiento o conducta que se ven reflejados en el trabajo cotidiano. Pero para que estos no sufran una desviación es importante ser reforzados y consolidados a través de la capacitación de personal. Por su parte, el Desarrollo es también de suma importancia porque a través de una serie de estrategias se consolidan aspectos tan importantes como son los valores organizacionales. Tenerlos definirlos previamente resulta fundamental para su posterior desarrollo.

Lo mismo ocurre con la filosofía organizacional, y las acciones orientadas hacia la identidad con la organización. Estas sólo pueden permanecer si existe una base sólida como es la cultura organizacional.

Por otra parte puede darse el caso que la cultura imperante no sea ya la más adecuada para la organización, requiere modificaciones importantes que le permitan seguir cumpliendo con sus funciones, y es aquí donde aparece nuevamente la capacitación y desarrollo de personal para fomentar nuevos valores, costumbres, concepciones del trabajo.

En este sentido la capacitación y desarrollo de personal puede verse como una variable en dos dimensiones: como variable dependiente en cuanto a que esta se implementará en las organizaciones de acuerdo a la cultura imperante, o bien, como una variable independiente que puede influir y modificar aunque sea a largo plazo, la cultura que esté presente en la organización.

Cualquiera que sea el caso la auditoría cultural se considera que es una herramienta que no puede omitirse e los procesos de selección y capacitación y desarrollo de personal.

3.23 Referencias personales

Las referencias tienen que ver de acuerdo a López (2000) a todos los detalles que proporcionan los empleadores anteriores respecto a como hizo su trabajo una persona determinada. También se proporciona información sobre el valor agregado a la organización y que beneficios obtuvo la misma.

En términos teóricos una buena referencia incrementa la posibilidad de ser considerado seriamente en el proceso de selección de personal. Al respecto cabe mencionar tres aspectos fundamentales.

- a) En primer lugar la referencia personal se basa -salvo ciertas excepciones- en la percepción que se tenga de la persona, es decir, no se tienen parámetros perfectamente determinados, metas de trabajo, objetivos cuantificables en que apoyarse las personas al emitir una referencia personal.
- b) Esto lleva muchas veces a beneficiar o a perjudicar al candidato de un proceso de selección de personal.
- c) Sin embargo, pese a lo anterior son muy recurridas en las organizaciones y en la mayoría de los casos decisivos para la contratación o no de las personas.
- d) Ante tal situación, lo que queda es solicitar argumentos convincentes tanto de si la referencia es buena como si es mala de lo contrario sería una información muy poco útil.
- e) Finalmente señalar, que esta solicitud de argumentos o evidencias se convierta en un hábito del seleccionador, sólo así se ve una utilidad real al uso de dicha herramienta.

3.24 Recomendaciones

De acuerdo a Orozco (2000), plantea que las recomendaciones es una actividad por medio de la cual se busca constatar tanto la honorabilidad como

la buena impresión por su desempeño que haya dejado una persona en anteriores trabajos. Esta es una herramienta que se suele utilizar para los procesos de selección de personal, sobre todo para aquellos puestos donde la discreción, seriedad y compromiso se consideran fundamentales.

Esto a primera instancia parecería bastante aceptable, sin embargo, hay una serie de cuestiones que hay que atender:

- a) El hecho de que terceras personas recomienden a otra persona no significa nada en realidad, porque la referencia puede estar manipulada, es decir, el candidato puede solicitar recomendaciones sólo de aquellas personas que se van a expresar bien de él. Si se le pide de anteriores trabajos se procura omitir o justificar el porqué no pedir las.
- b) Como se comentaba, por definición una recomendación implica que se va a hablar bien de una persona pero aquí lo importante es determinar cuál es la que sí vale. Esto puede parecer obvio, es decir, se solicitaría la recomendación de personas que hayan sido sus jefes o sus compañeros de trabajo, pero aún así puede haber un sesgo en la información porque se pueden inflar las cualidades del candidato o ser demasiado escueta la recomendación que en realidad no diga nada.
- c) Pese a todo lo anterior, es una herramienta que se sigue usando y que en lo personal se debe tomar pero sólo como una información más que debe ser contrastada con otras para poder asegurar su veracidad.
- d) Finalmente, en este caso se propondría que si se va a hacer uso de la recomendación, pedirla bajo determinado formato en donde el que recomienda resalte cuáles son las competencias laborales que supone tiene el candidato, esta sería una forma de poder verificar si la posee o no.

III- MARCO METODOLÓGICO

Introducción

Delgado (1999) señala que la diferencia entre lo cualitativo y cuantitativo parece confundir una disyuntiva epistemológica con una disyuntiva lingüístico-semiótica. Lo que ocurre en realidad es que hoy en día se cree en este trabajo, que no hay producción de conocimiento que sólo aborde cantidades excluyendo las cualidades ni viceversa. Si no que el mundo tiene aspectos cuantitativos indisolublemente mezclados con aspectos cualitativos, de tal modo que resulta imposible reconstruirlo atendiendo sólo a uno de ambos aspectos.

También señala el autor que en la actualidad es posible encontrar posiciones moderadas que abogan por una complementariedad entre ambos enfoques. Para corroborar esta perspectiva esta el planteamiento que lleva a cabo Muchinsky con respecto a cómo se aborda el objeto de estudio en la Psicología del trabajo en términos metodológicos señalando que, "... no hay necesidad de optar entre los métodos tradicionales (cuantitativos) y cualitativos de investigación, sino más bien es necesario darse cuenta de que ambos enfoques pueden ayudarnos a comprender temas que son de nuestro interés..." (2002:26).

Con esto se quiere justificar la posición del presente estudio, es decir, de haber abordado la temática desde una perspectiva metodológica cuantitativa y cualitativa, por la riqueza y diversidad de información que se puede obtener. Pero no sólo por eso, sino como lo sigue señalando Muchinsky "...la selección del método depende de la naturaleza del problema a estudiar, así como del costo y de la viabilidad.." (2002:26).

Y dado que el tema es la evaluación del talento humano en la selección, capacitación y desarrollo de personal en relación con empresas tradicionales

hasta emergentes, un entorno como es la cultura organizacional y la gestión del cambio y lo que se quiere conocer, es si hay una coincidencias o no y con qué características, se considera que es una información que tiene elementos de los dos ámbitos (cuantitativo y cualitativo), y por lo tanto se utilizan técnicas de ambos métodos. A continuación se describen una serie de esquemas que pretenden no sólo describir el enfoque metodológico con el que se trabajó sino además ayudar a ratificar porqué utilizar ambas metodologías (la cualitativa y la cuantitativa).

PREGUNTA CENTRAL DE INVESTIGACIÓN

¿Los modelos de evaluación del talento humano responden a las necesidades, retos y desafíos de la selección, capacitación y desarrollo de personal de la mediana empresa tradicional y emergente del sector servicios de la ciudad de Querétaro?

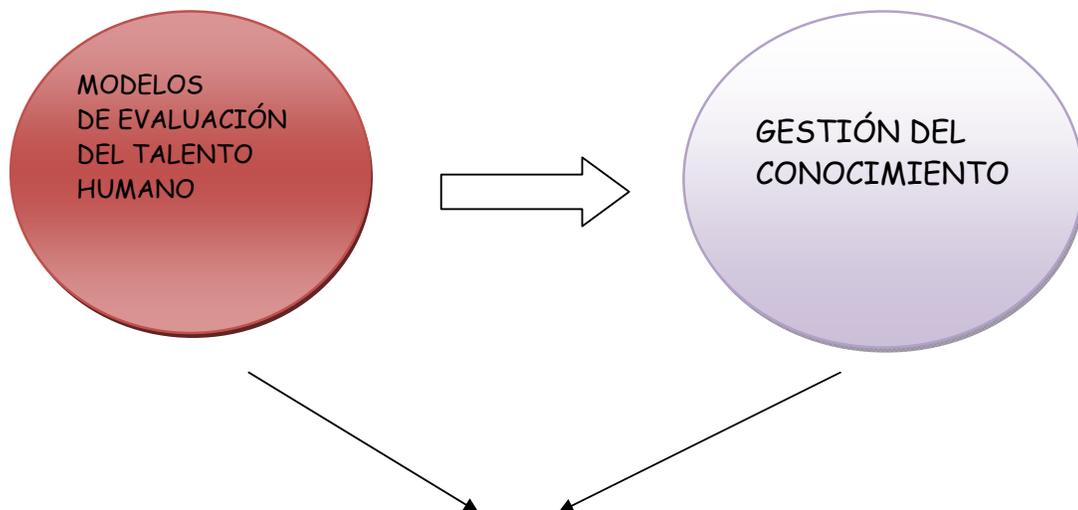


Como se puede observar hay un eje de análisis central que en el trabajo de campo vino a ser el talento humano sobre el cual giran tres dimensiones de

análisis que son la selección, capacitación y desarrollo de personal, esto en tres estados diferentes de evolución de las empresas, que en este caso son la empresa tradicional, la que está en transición de tradicional a emergente y la emergente. Constituidas por un entorno complejo y turbulento

PREGUNTA SECUNDARIA

¿Los modelos de evaluación del talento humano contribuyen al desarrollo de la gestión del conocimiento (formación de capital intelectual) de la mediana empresa tradicional y emergente del sector servicios de la ciudad de Querétaro?



EMPRESA TRADICIONAL, EN TRANSICIÓN Y EMERGENTE

Como se puede observar con respecto a esta pregunta secundaria las dimensiones de análisis son los modelos de evaluación del talento humano y gestión del conocimiento con respecto a empresas tradicionales, en transición y emergentes.

Para identificar, reforzar y contrastar el análisis teórico que se haga de las herramientas para evaluar y desarrollar el talento humano en la selección,

capacitación y desarrollo de personal, se realizará un trabajo de campo.

a) Sujetos, Universo, Muestra

El muestreo es del tipo no probabilística (sujetos voluntarios) y la población contempla al sector privado en la ciudad de Querétaro.

La muestra estuvo conformada de 40 sujetos el cual tuvo como criterio de inclusión que trabajen o apoyen acciones en materia de selección, capacitación y desarrollo de personal, principalmente jefes de recursos humanos. Otros 5 sujetos que sean profesionales expertos en la materia y 5 docentes que impartan clases, conferencias sobre gestión del talento humano. La muestra entonces quedaría de la siguiente manera:

SECTOR	JEFES DE RECURSOS HUMANOS	EXPERTOS	DOCENTES
Privado	40	5	5

Total: 50 sujetos

b) Instrumentos

Lista Checable

Se estructuró nueve listas checable (con ligeras cambios entre unas y otras, lo cual se explicará al final de su presentación) con respecto a las herramientas de evaluación y desarrollo del talento humano que se utilizan en los procesos de selección capacitación y desarrollo de personal en el nivel operativo, mando y directivo, y estuvo dirigida a los jefes de recursos humanos del sector público, privado y social. A continuación se presenta dicha herramienta:

	LISTA CHECABLE (HERRAMIENTAS PARA SELECCIÓN DE PERSONAL) 01-SEL-MO-10			
HERRAMIENTA	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	
1-Test de inteligencia				
2-Test de personalidad				
3-Técnicas proyectivas				
4-tests de intereses				
5-test de aptitudes				
6-test de valores				
7-Entrevista				
8-Observación				
9-Simulación				
10-Centros de Evaluación				
11-Grafología				
12-Eneagrama				
13-Programación Neurolingüística				
14-Inteligencia Emocional				
15-Inventario de habilidades				
16-Periodo de prueba				
17-Conocimientos generales				
18-Conocimientos específicos				
19-Referencias personales				
20-Examen médico				
21-Encuesta socioeconómica				
22-Evaluación de 360 o				
23-Análisis de competencias laborales				
24-Proyectos de trabajo				
25-Subcontratación del servicio				
26-Recomendación				
27-Cuestionario				
28-Estudio Etnográfico				
29-Auditoría cultural				
30-Estudio de casos				

OBSERVACIONES: _____

	LISTA CHECABLE (HERRAMIENTAS PARA SELECCIÓN DE PERSONAL) 01-SEL-MM-10			
HERRAMIENTA	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	
1-Test de inteligencia				
2-Test de personalidad				
3-Técnicas proyectivas				
4-tests de intereses				
5-test de aptitudes				
6-test de valores				
7-Entrevista				
8-Observación				
9-Simulación				
10-Centros de Evaluación				
11-Grafología				
12-Eneagrama				
13-Programación Neurolingüística				
14-Inteligencia Emocional				
15-Inventario de habilidades				
16-Periodo de prueba				
17-Conocimientos generales				
18-Conocimientos específicos				
19-Referencias personales				
20-Examen médico				
21-Encuesta socioeconómica				
22-Evaluación de 360 o				
23-Análisis de competencias laborales				
24-Proyectos de trabajo				
25-Subcontratación del servicio				
26-Recomendación				
27-Cuestionario				
28-Estudio Etnográfico				
29-Auditoría cultural				
30-Estudio de casos				

	LISTA CHECABLE (HERRAMIENTAS PARA SELECCIÓN DE PERSONAL) 01-SEL-MD-10		
HERRAMIENTA	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1-Test de inteligencia			
2-Test de personalidad			
3-Técnicas proyectivas			
4-tests de intereses			
5-test de aptitudes			
6-test de valores			
7-Entrevista			
8-Observación			
9-Simulación			
10-Centros de Evaluación			
11-Grafología			
12-Eneagrama			
13-Programación Neurolingüística			
14-Inteligencia Emocional			
15-Inventario de habilidades			
16-Periodo de prueba			
17-Conocimientos generales			
18-Conocimientos específicos			
19-Referencias personales			
20-Examen médico			
21-Encuesta socioeconómica			
22-Evaluación de 360 o			
23-Análisis de competencias laborales			
24-Proyectos de trabajo			
25-Subcontratación del servicio			
26-Recomendación			
27-Cuestionario			
28-Estudio Etnográfico			
29-Auditoría cultural			
30-Estudio de casos			

OBSERVACIONES:

	LISTA CHECABLE (HERRAMIENTAS PARA CAPACITACIÓN DE PERSONAL) 02-CAP-MO-10		
HERRAMIENTA	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1-Cursos de Capacitación			
2-Taller de Capacitación			
3-Curso-Taller de Capacitación			
4-Conferencias			
5-Simposiums			
6- Panel			
7-Proyectos de trabajo			
8-Simulación			
9-Centro de Evaluación			
10-E-learning			
11-Seminarios			
12-Corrillos			
13-Rotación de puestos			
14-Gestión del conocimiento			
15-Periodo de trabajo			

	<p style="text-align: center;">LISTA CHECABLE (HERRAMIENTAS PARA CAPACITACION DE PERSONAL) 02-CAP-MM-10</p>			
HERRAMIENTA	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	
1-Cursos de Capacitación				
2-Taller de Capacitación				
3-Curso-Taller de Capacitación				
4-Conferencias				
5-Simposiums				
6- Panel				
7-Proyectos de trabajo				
8-Simulación				
9-Centro de Evaluación				
10-E-learning				
11-Seminarios				
12-Corrillos				
13-Rotación de puestos				
14-Gestión del conocimiento				
15-Periodo de trabajo				

	<p style="text-align: center;">LISTA CHECABLE (HERRAMIENTAS PARA CAPACITACIÓN DE PERSONAL) 02-CAP-MD-10</p>			
HERRAMIENTA	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA	
1-Cursos de Capacitación				
2-Taller de Capacitación				
3-Curso-Taller de Capacitación				
4-Conferencias				
5-Simposiums				
6- Panel				
7-Proyectos de trabajo				
8-Simulación				
9-Centro de Evaluación				
10-E-learning				
11-Seminarios				
12-Corrillos				
13-Rotación de puestos				
14-Gestión del conocimiento				
15-Periodo de trabajo				

	LISTA CHECABLE (HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE PERSONAL) 03-DES-MO-10		
HERRAMIENTA	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1-Capacitación			
2-Enriquecimiento del puestos			
3-Mejora continua			
4-Motivación, sistemas de incentivos			
5-Plan de vida y carrera			
6-Gestión del conocimiento			
7-Empowerment			
8-Coaching			
9-Mentoring			
10-Liderazgo			

	LISTA CHECABLE (HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE PERSONAL) 03-DES-MM-10		
HERRAMIENTA	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1-Capacitación			
2-Enriquecimiento del puestos			
3-Mejora continua			
4-Motivación, sistemas de incentivos			
5-Plan de vida y carrera			
6-Gestión del conocimiento			
7-Empowerment			
8-Coaching			
9-Mentoring			
10-Liderazgo			

COMENARIOS:

	LISTA CHECABLE (HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE PERSONAL) 03-DES-MD-10		
HERRAMIENTA	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1-Capacitación			
2-Enriquecimiento del puestos			
3-Mejora continua			
4-Motivación, sistemas de incentivos			
5-Plan de vida y carrera			
6-Gestión del conocimiento			
7-Empowerment			
8-Coaching			
9-Mentoring			
10-Liderazgo			

COMENARIOS:

	LISTA CHECABLE (EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL) 04-METH-10	
--	--	--

OBSERVACIONES DE APLICACIÓN DE LOS MODELOS DE EVALUACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO.

1-SELECCIÓN:

2-CAPACITACIÓN:

3-DESARROLLO DE PERSONAL:

COMENTARIOS: _____

Como se puede observar las listas checables aparentemente son muy parecidas, y lo son hasta cierto punto, lo que pasa es que se estructuraron para aplicarse de la siguiente manera:

1-Herramientas de evaluación del talento humano en selección: mandos operativos, mandos medios y mandos directivos.

2-Herramientas de evaluación del talento humano para capacitación: mandos operativos, mandos medios y mandos directivos

3-Herramientas de evaluación del talento humano para desarrollo de personal para: mandos operativos, mandos medios y mandos directivos.

Y, al final, hay un apartado para describir los comentarios, y observaciones que se tuvieron cuando se aplicaron dichos instrumentos.

Entrevistas

Se estructuró dos entrevistas para los expertos y docentes que permitiera conocer su opinión sobre la evaluación del talento, retos y perspectivas al respecto. La guía de entrevistas estuvo conformada de siete preguntas generales:

¿Qué implica la evaluación del talento humano?

¿Cuáles son los principales objetivos de la evaluación del talento humano?

¿A juicio de usted, quién o quiénes y cómo considera se debe participar en un proceso de evaluación del talento humano?

¿Consideran suficientes las herramientas de evaluación del talento humano, adecuadas, de acuerdo a las exigencias organizacionales que enfrentan las empresas?

¿Qué tan importante es usar o realizar ya una evaluación del talento humano en procesos como selección, capacitación y desarrollo de personal?

¿Nos puede señalar a juicio de usted, dado las exigencias del entorno, las cinco principales herramientas que más se deberían recurrir en la evaluación del talento humano en selección, capacitación y desarrollo de personal de mandos operativos, medios y directivos?

¿Cuáles son los principales retos y desafíos que enfrentan las empresas en materia de evaluación del talento humano?

Con respecto a la lista checable para evaluar la predominancia de características de una empresa tradicional, una que está en proceso de transición y una que sea considerada emergente se tomaron como referencia las siguientes características que incluso se vuelven a mencionar en el apartado de resultados. Estas son:

TRADICIONAL	EMERGENTE
1-Las reparaciones y correcciones y retrabajos se consideran un mal necesario	1-El retrabado y las repeticiones no son admisibles
2- La inspección es el sistema que asegura que el cliente reciba lo que se le prometió	2-La comprensión y el control de todos los puntos en los procesos aseguran que el cliente reciba lo que fue acordado.
3-La dirección ignora la totalidad del impacto del precio del desperdicio	3-Existe un sistema contable para captar, controlar, reducir, y eliminar el precio del desperdicio.
4-La gente teme represalias, humillaciones y pérdida de empleo si admite que ha habido desperdicios, así como desviaciones respecto de las especificaciones.	4-Los errores se consideran oportunidades para aprender y mejorar continuamente.

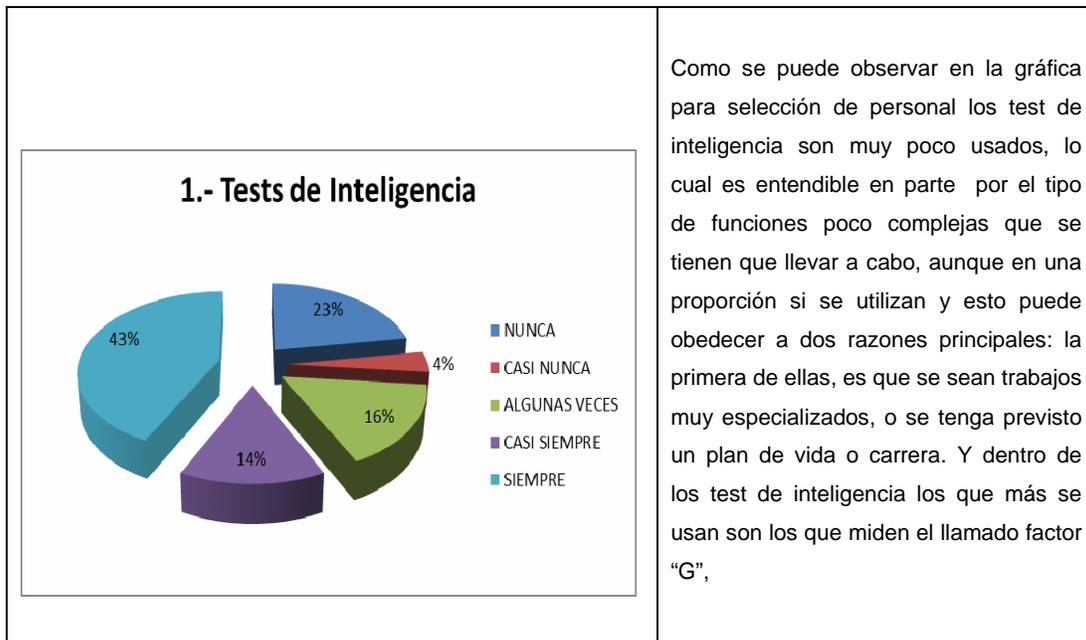
5-Los ejecutivos pasan más del 50% de su tiempo en corregir, resolver problemas y dar explicaciones	5-Los ejecutivos piensan y actúan preventivamente. Existe una clara visión del futuro del negocio y su lugar en un mundo cada vez más compacto.
6-Se imparten cursos de vez en vez; estos causan un mínimo impacto en la forma de trabajar.	6-La enseñanza es apoyada activamente por acciones de la alta dirección y con la creación de sistemas
7-El único cliente que los empleados reconocen es el jefe, o acaso el usuario externo	7-Cada empleado identifica a sus clientes y proveedores, tanto internos como externos; negocia requisitos claros y realistas con cada uno de ellos
8-La dirección atribuye la mala calidad a los trabajadores. Al sindicato, a los proveedores y a los “astros”	8-Los directores reconocen que ellos mismos crean o permiten las condiciones y sistemas que producen mala calidad
9- El ambiente de trabajo es tenso y la gente se la pasa quejándose de todo.	9-los empleados en general se sienten orgullosos de su trabajo y de su empresa y asumen su responsabilidad.
10-Los empleados saben muy poco acerca de los productos y servicios de la organización, así como de los sistemas de ventas.	10-los empleados pueden dar una explicación adecuada de los productos y servicios a gente extraña a la organización
11-Se paga por nivel y por “logros” únicamente. Eternamente hay quejas de lo “injusta” que es la administración de salarios y los beneficios	11-La administración de sueldos, recompensa a aquéllos que mejoran sus procesos de trabajo; además se paga por las habilidades y conocimientos comprobados de los empleados.
12-Se trata a los proveedores con recelo y desconfianza. Se busca la integración vertical para eliminarlos cuando es posible.	12-Se fomenta una relación a largo plazo con los proveedores basada en la confianza mutua, respeto mutuo y beneficio mutuo.
13-Los recursos humanos son hasta	13-El activo más valioso es el ser

cierto punto recursos desechables. Se puede fácilmente prescindir de ellos.	humano. Existe una fuerte inversión en la capacitación y desarrollo de personal
14- La organización es muy vertical con muchos niveles jerárquicos	14- La organización tiende a ser plana con pocos niveles jerárquicos
15- Existe un alto nivel de centralización del trabajo	15- Existe una fuerte tendencia hacia la descentralización

IV- RESULTADOS

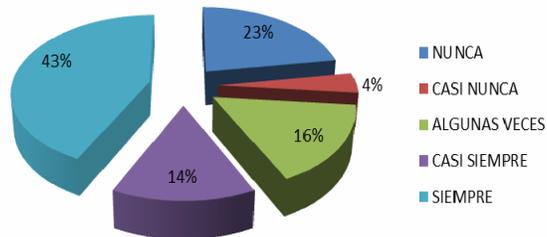
A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos. La presentación que se harán de los mismos es de la siguiente manera: Primero se describirán los correspondientes a mandos operativos y los resultados obtenidos con respecto al uso de herramientas de evaluación del talento humano para los procesos de selección capacitación y desarrollo de personal. Posteriormente se presentarán los de los mandos medios, también con respecto a selección, capacitación y desarrollo de personal. Finalmente se describen los referentes a mandos directivos, de la misma forma en cuanto a selección, capacitación y desarrollo de personal. Más adelante se describirá un resumen de los resultados encontrados.

MANDOS OPERATIVOS



1-SELECCIÓN DE PERSONAL

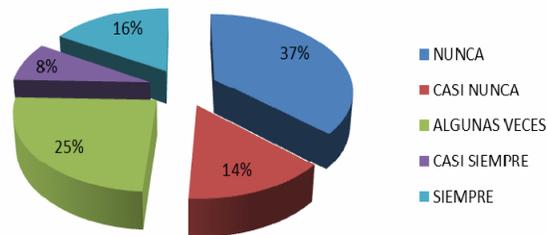
1.- Tests de Inteligencia



En esta gráfica se puede ver que casi nunca y nunca se utiliza los test de inteligencia, lo cual es comprensible si se toman en cuenta que su utilización está más orientada a la selección de personal. Aunque ocasionalmente se llegan a utilizar para la planeación de alguna capacitación específica donde se requieren conocer ciertas habilidades.

2-CAPACITACIÓN

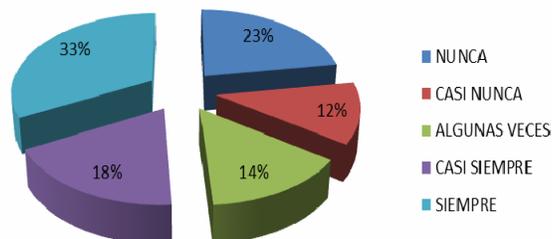
1.- Test de inteligencia



En el caso de desarrollo de personal pasa algo muy similar, el test tiende a usarse muy poco. Aunque no tendría que ser así si se toma en cuenta que el desarrollo de personal a abarca desarrollo del potencial del trabajador, y éste no se va a poder desarrollar si no se tiene perfectamente identificado

3-DESARROLLO DE PERSONAL

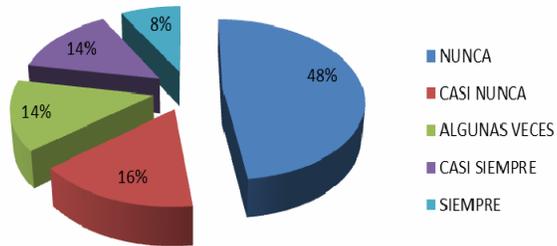
2.- Tests de Personalidad



Aquí los test de personalidad si tienden a utilizarse en selección de personal y era de alguna manera esperada este resultado dado las características del proceso no se encontraron algo diferente de lo previsto.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

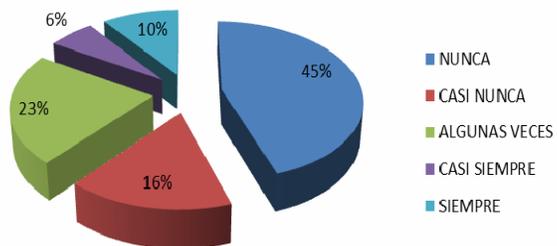
2.- Tests de Personalidad



En materia de capacitación en el personal operativo como se puede observar no es un herramienta muy utilizada, sólo en algunos casos se recurre a ella, aunque si se toma en cuenta que dentro de la personalidad pueden identificarse factores que están estrechamente relacionados con el aprendizaje por eso sorprenden un poco en que no se muy demandada esta herramienta.

2-CAPACITACIÓN

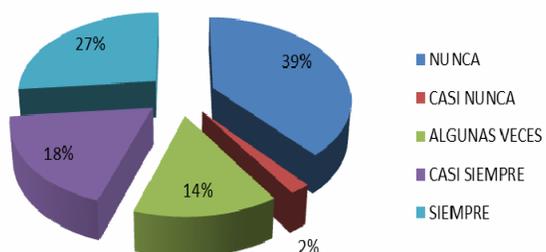
2.- Tests de Personalidad



Al igual que en el caso de la capacitación los test de personalidad es una herramienta poco utilizada, cuando por el contrario se cree que se le podrían dar muchos más usos como es el caso de la capacitación.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

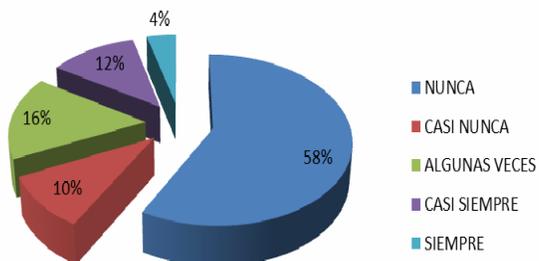
3.- Técnicas Proyectivas



En este caso el uso de las técnicas proyectivas si se utilizan con bastante frecuencia ya que es una herramienta que proporciona información valiosa de la personalidad e intereses de la persona.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

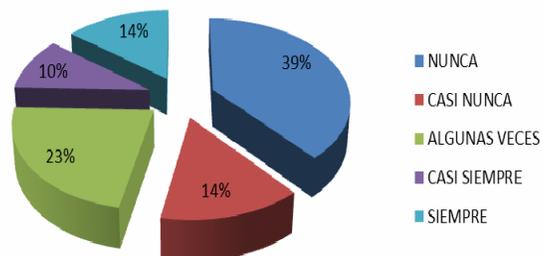
3.- Técnicas Projectivas



Definitivamente el uso de técnicas proyectivas es una herramienta que no tiende casi a utilizarse. Aunque se vuelve al caso de los anteriores, los test proyectivos pueden proporcionar muy valiosa para desarrollar planes de vida y carrera.

2-CAPACITACIÓN

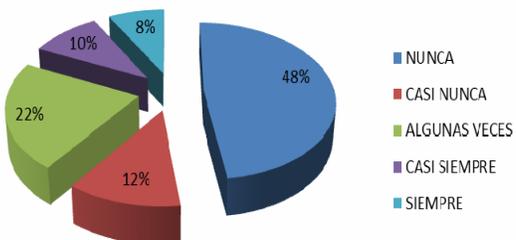
4.- Tests de intereses



La gran mayoría no toma en cuenta los test de interés para selección, lo cual es preocupante ya que si hay algo que se debe saber del personal que va a ingresar a una organización aunque sea de nivel operativo es precisamente cuáles son sus intereses y si la organización responde a ellos y viceversa.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

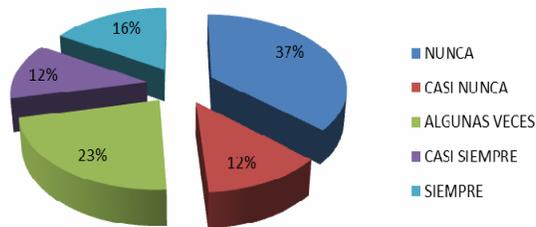
4.- Tests de intereses



Aquí pasa algo similar con respecto a capacitación, no se suelen utilizar mucho esta herramienta, que al igual que en la selección, en capacitación se considera también indispensable considerar su intereses, porque ahí también se puede identificar necesidades de capacitación que deben ser cubiertas.

2-CAPACITACIÓN

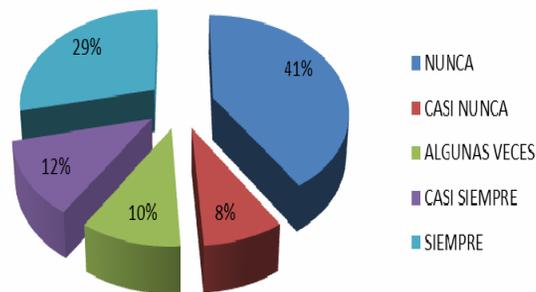
4.- Tests de intereses



En esta gráfica a diferencia de la anterior, aquí se suele tomar más en cuenta los intereses de las personas, y así debe de ser porque se trata del desarrollo de personal.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

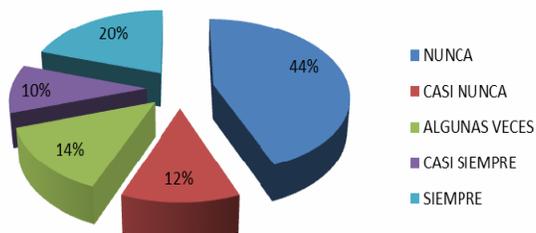
5.- Tests de aptitudes



No se suele utilizar mucho este tipo de test para personal operativo, porque se sigue teniendo la creencia de que no es necesario, pero el hecho de ser personal del más bajo nivel jerárquico no es justificación, para una valoración más completa, se puede estar desaprovechando mucho personal por no hacer este tipo de valoraciones.

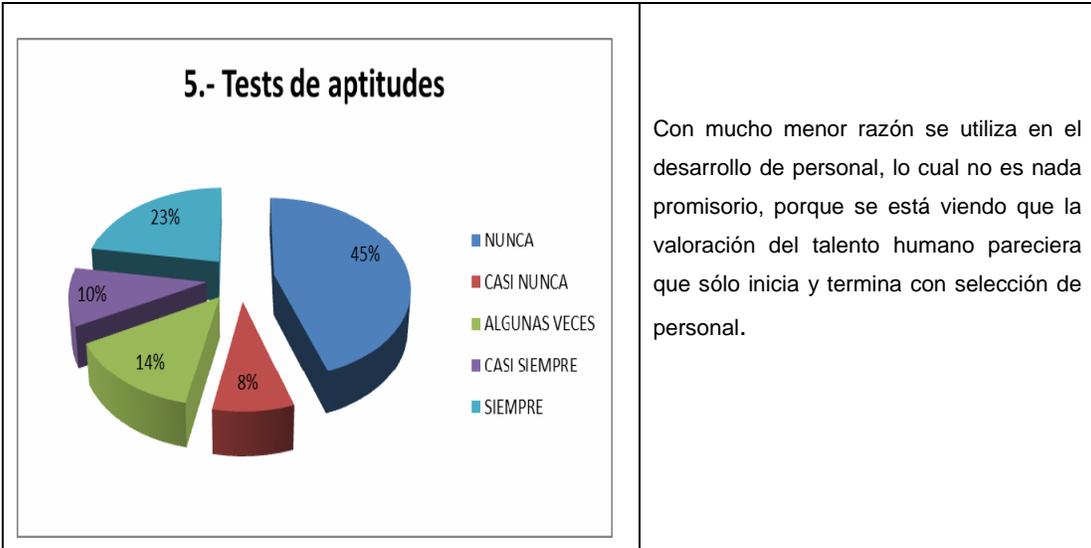
1-SELECCIÓN DE PERSONAL

5.- Tests de aptitudes

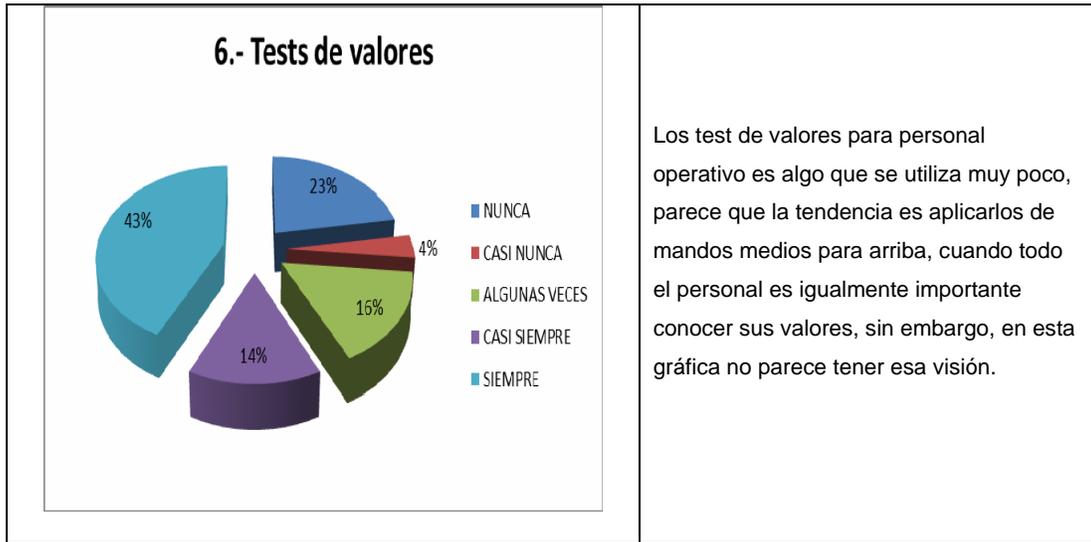


Para capacitación definitivamente no se utilizan salvo ciertas circunstancias, lo cual también se considera como no deseable, no se puede pensar en una capacitación orientada a hacer más eficiente el desempeño del trabajador si se desconocen sus aptitudes.

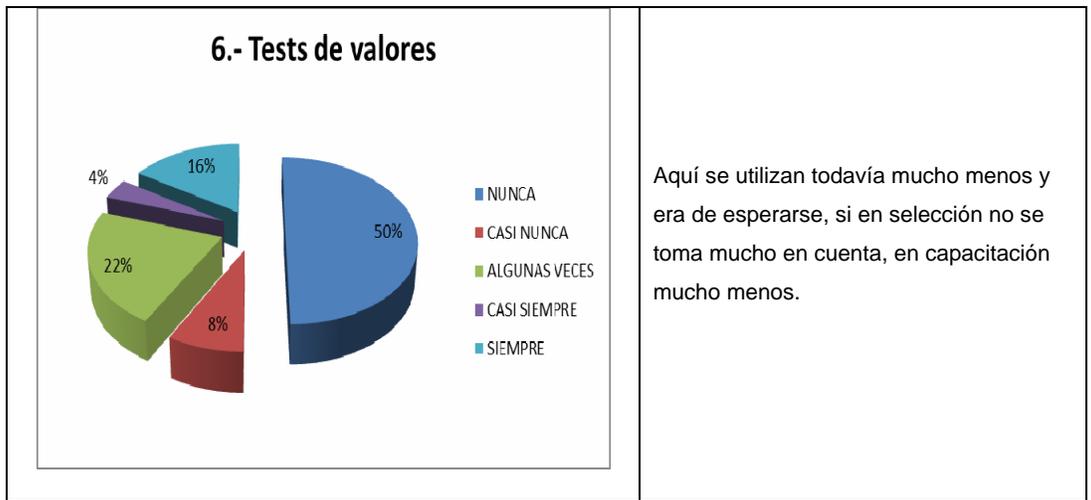
2-CAPACITACIÓN



3-DESARROLLO DE PERSONAL

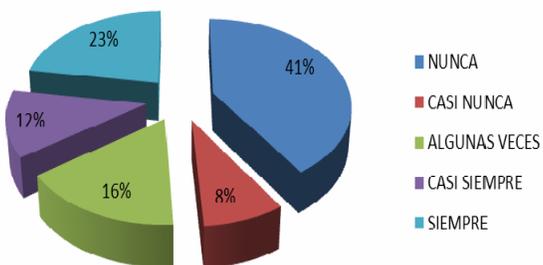


1-SELECCIÓN DE PERSONAL



2-CAPACITACIÓN

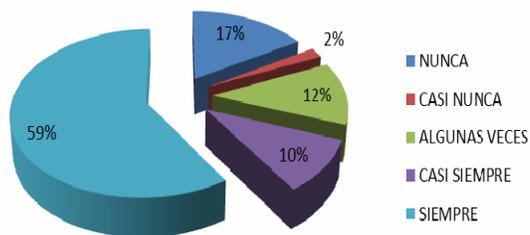
6.- Tests de valores



Era de esperarse que en desarrollo de personal pasara algo similar, lo cual indica una tendencia de empresas emergentes, que tengan que trabajar más. Para realmente ser consideradas como tales.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

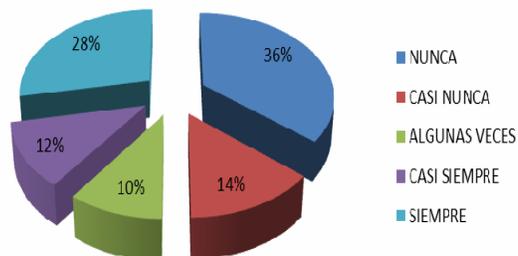
7.- Entrevista



Como se puede observar la entrevista es una herramienta muy utilizada con el personal operativo, lo cual es entendible y necesario, dado las características universales que poseen las entrevistas.

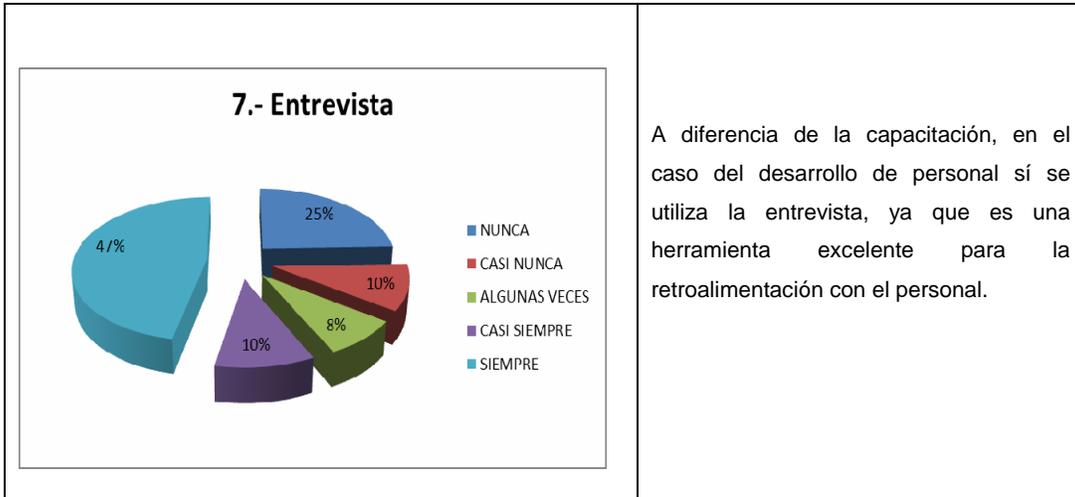
1-SELECCIÓN DE PERSONAL

7.- Entrevista

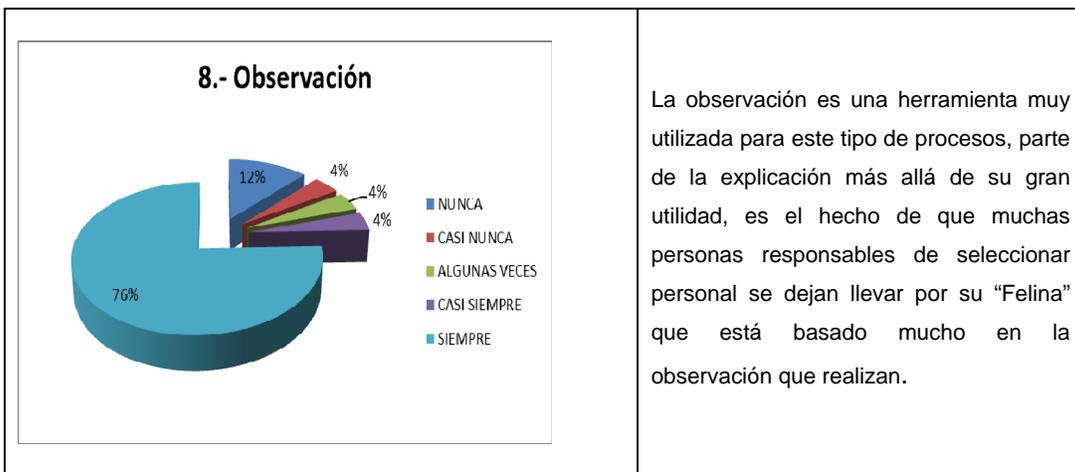


En la capacitación si se usa la entrevista pero no tanto como se esperaría si se toma en cuenta que la detección de necesidades requiere de este tipo de herramientas, así como la implementación y seguimiento de la capacitación. Se espera que fuera más utilizada de lo que demuestra esta gráfica.

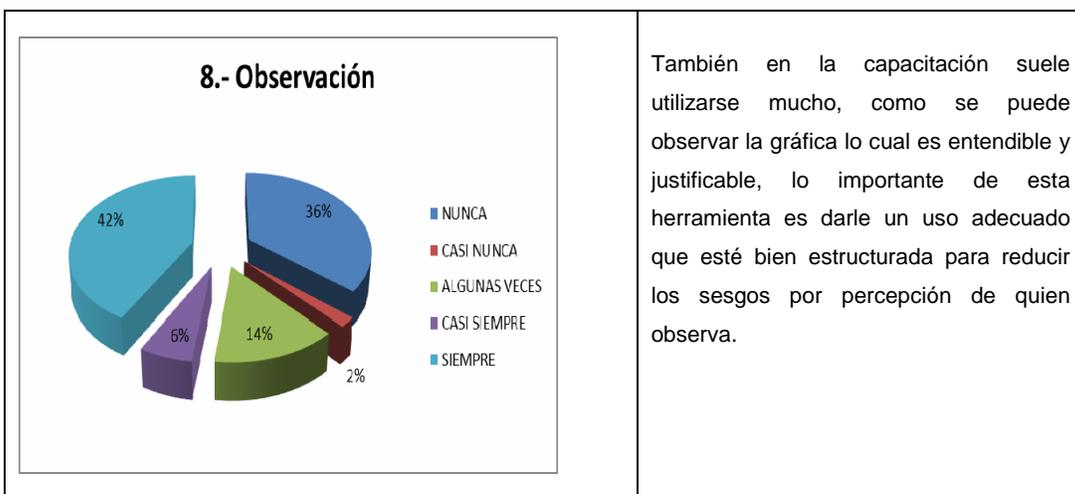
2-CAPACITACIÓN



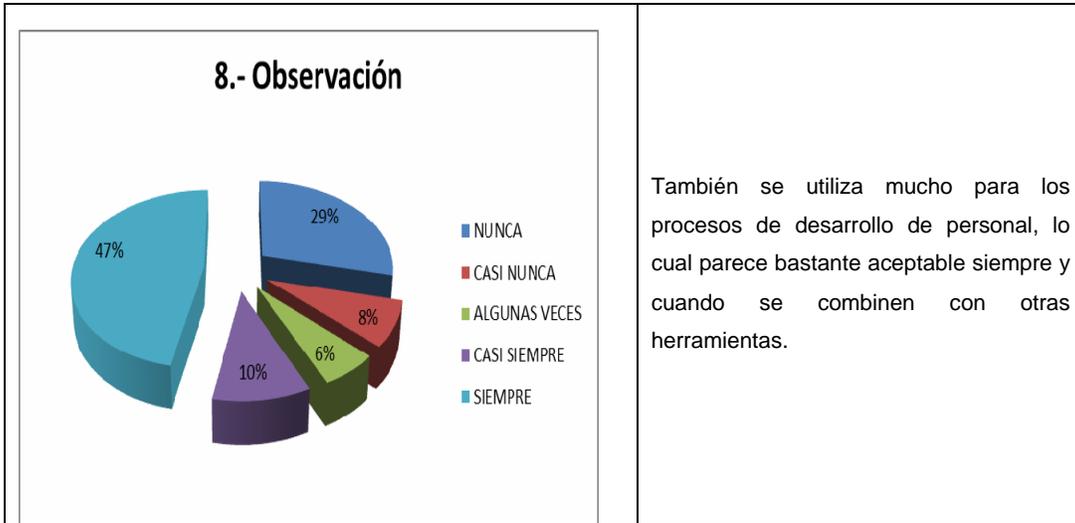
3-DESARROLLO DE PERSONAL



1-SELECCIÓN DE PERSONAL

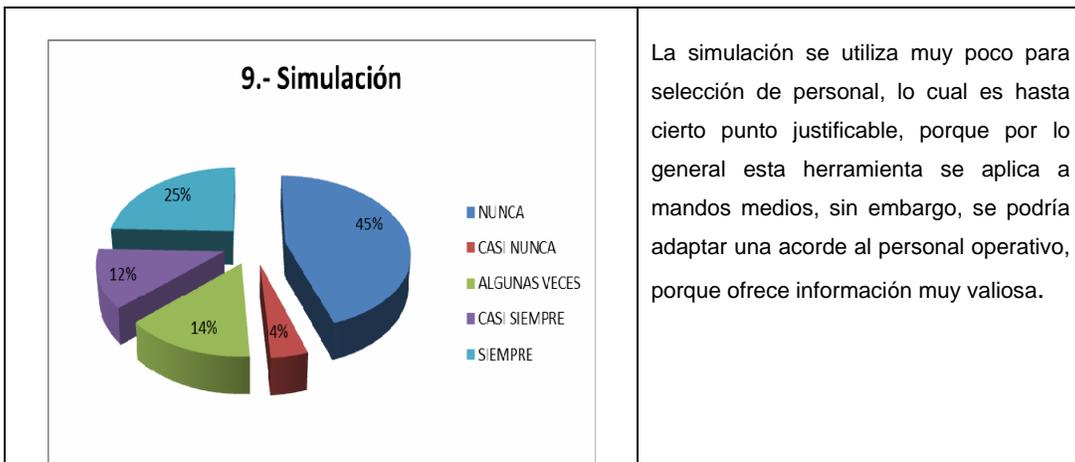


2-CAPACITACIÓN



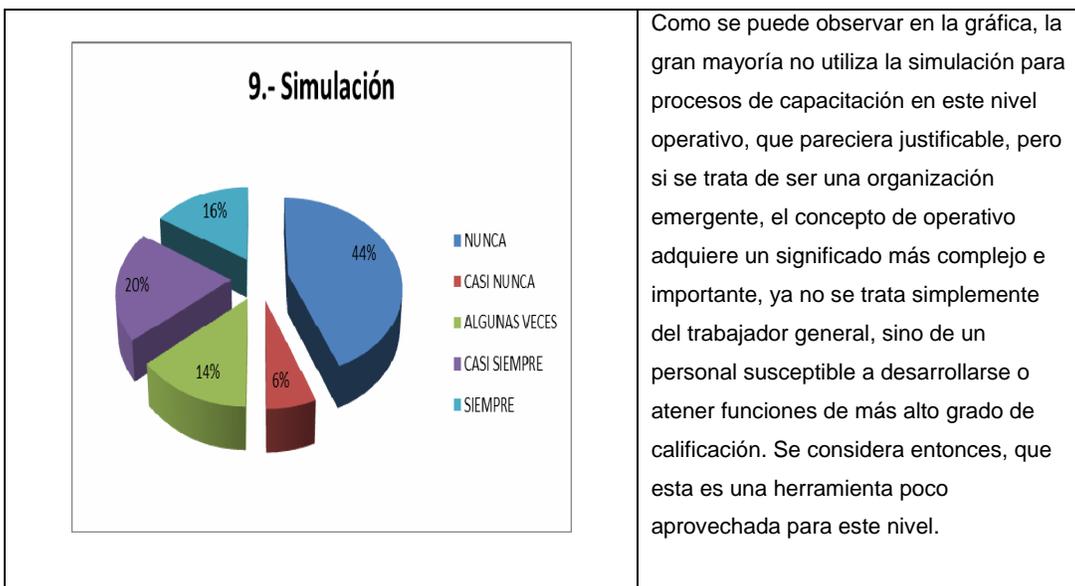
También se utiliza mucho para los procesos de desarrollo de personal, lo cual parece bastante aceptable siempre y cuando se combinen con otras herramientas.

3-DESARROLLO DE PERSONAL



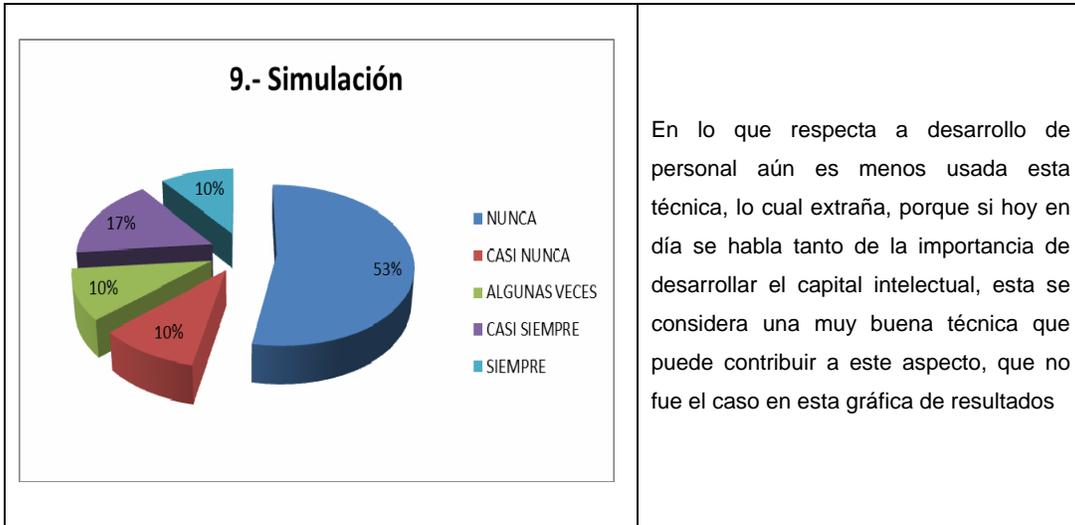
La simulación se utiliza muy poco para selección de personal, lo cual es hasta cierto punto justificable, porque por lo general esta herramienta se aplica a mandos medios, sin embargo, se podría adaptar una acorde al personal operativo, porque ofrece información muy valiosa.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL



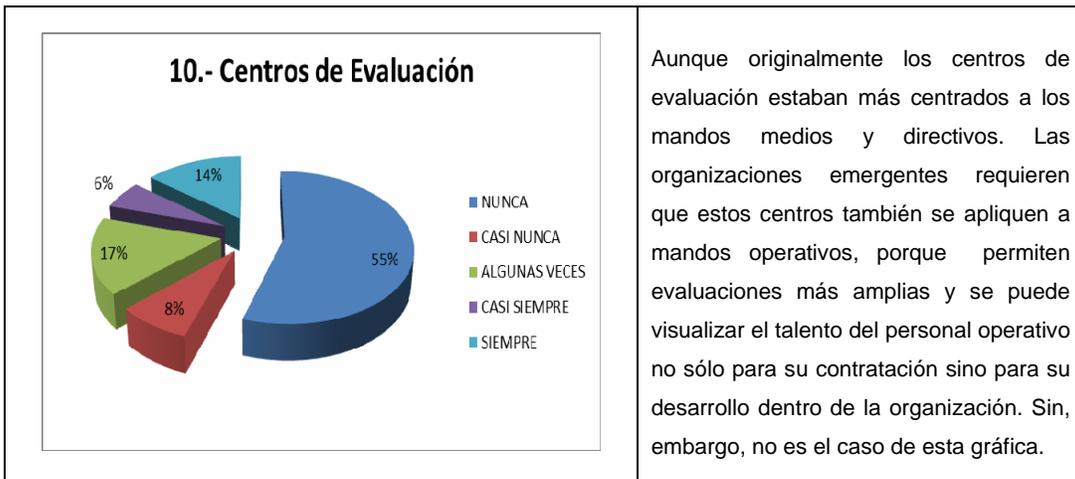
Como se puede observar en la gráfica, la gran mayoría no utiliza la simulación para procesos de capacitación en este nivel operativo, que pareciera justificable, pero si se trata de ser una organización emergente, el concepto de operativo adquiere un significado más complejo e importante, ya no se trata simplemente del trabajador general, sino de un personal susceptible a desarrollarse o atender funciones de más alto grado de calificación. Se considera entonces, que esta es una herramienta poco aprovechada para este nivel.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



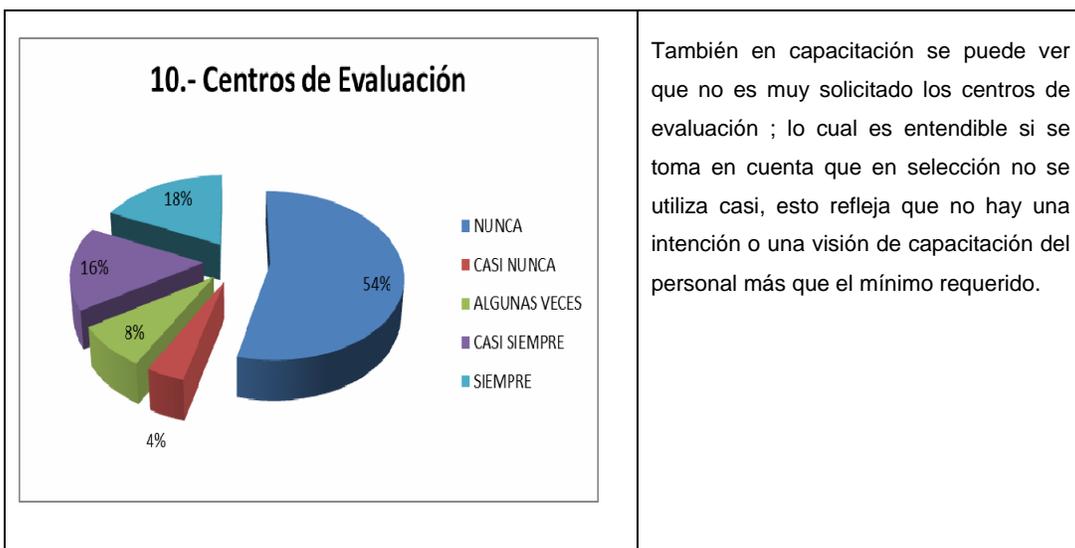
En lo que respecta a desarrollo de personal aún es menos usada esta técnica, lo cual extraña, porque si hoy en día se habla tanto de la importancia de desarrollar el capital intelectual, esta se considera una muy buena técnica que puede contribuir a este aspecto, que no fue el caso en esta gráfica de resultados

3-DESARROLLO DE PERSONAL



Aunque originalmente los centros de evaluación estaban más centrados a los mandos medios y directivos. Las organizaciones emergentes requieren que estos centros también se apliquen a mandos operativos, porque permiten evaluaciones más amplias y se puede visualizar el talento del personal operativo no sólo para su contratación sino para su desarrollo dentro de la organización. Sin, embargo, no es el caso de esta gráfica.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL



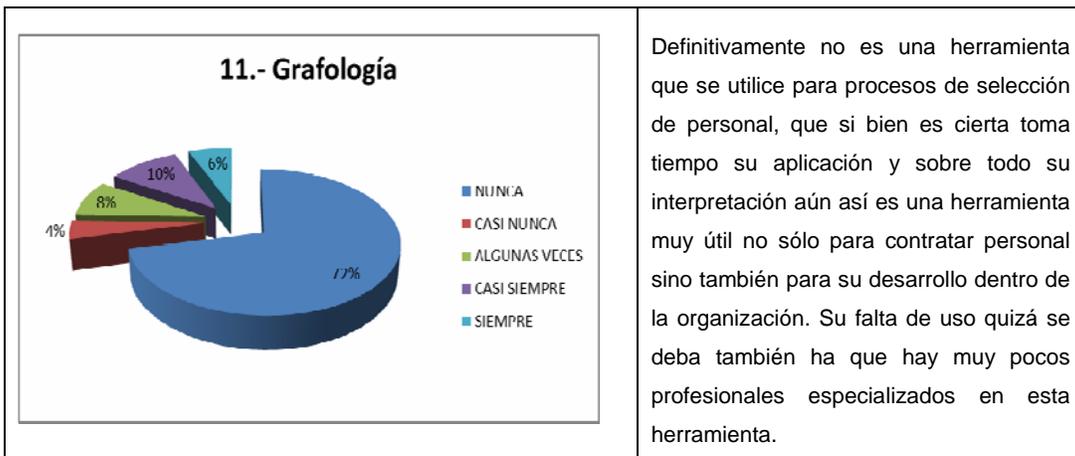
También en capacitación se puede ver que no es muy solicitado los centros de evaluación ; lo cual es entendible si se toma en cuenta que en selección no se utiliza casi, esto refleja que no hay una intención o una visión de capacitación del personal más que el mínimo requerido.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



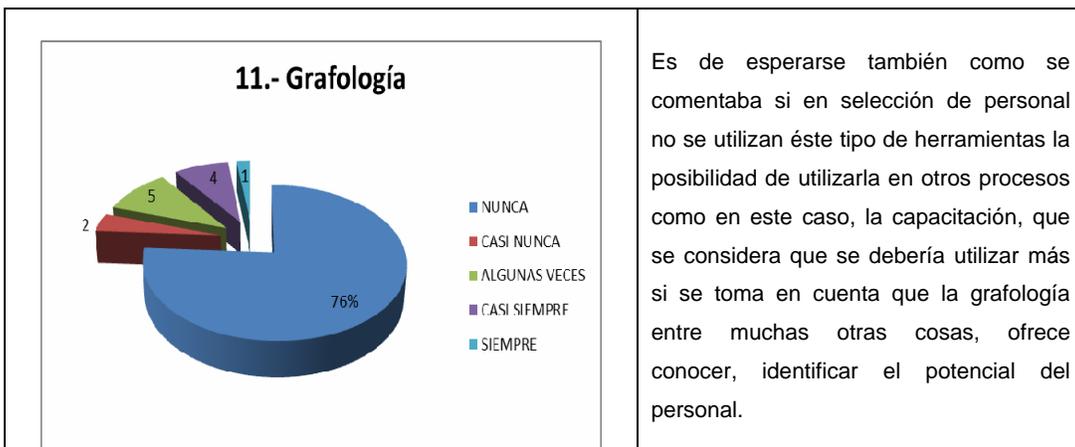
Estos resultados ratifican los resultados en materia de selección y capacitación, se observa que no hay por lo menos visible una visión clara de desarrollo del personal operativo, parece prevalecer todavía la etiqueta de que los trabajadores son sólo fuerza de trabajo y no capital intelectual

3-DESARROLLO DE PERSONAL



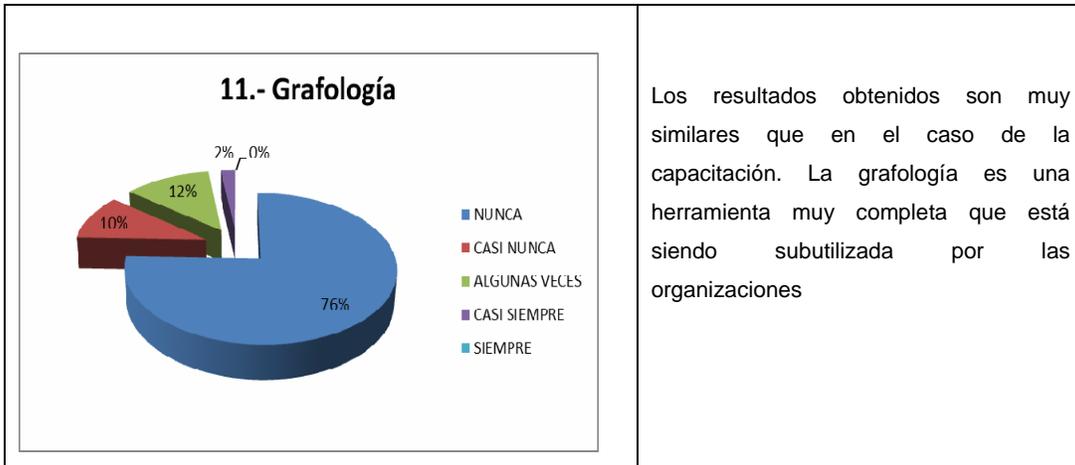
Definitivamente no es una herramienta que se utilice para procesos de selección de personal, que si bien es cierta toma tiempo su aplicación y sobre todo su interpretación aún así es una herramienta muy útil no sólo para contratar personal sino también para su desarrollo dentro de la organización. Su falta de uso quizá se deba también ha que hay muy pocos profesionales especializados en esta herramienta.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

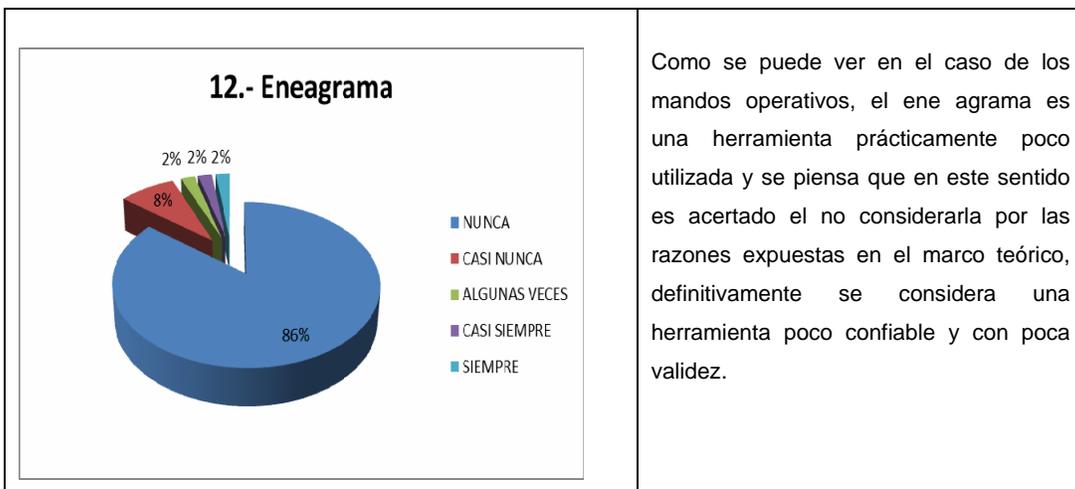


Es de esperarse también como se comentaba si en selección de personal no se utilizan éste tipo de herramientas la posibilidad de utilizarla en otros procesos como en este caso, la capacitación, que se considera que se debería utilizar más si se toma en cuenta que la grafología entre muchas otras cosas, ofrece conocer, identificar el potencial del personal.

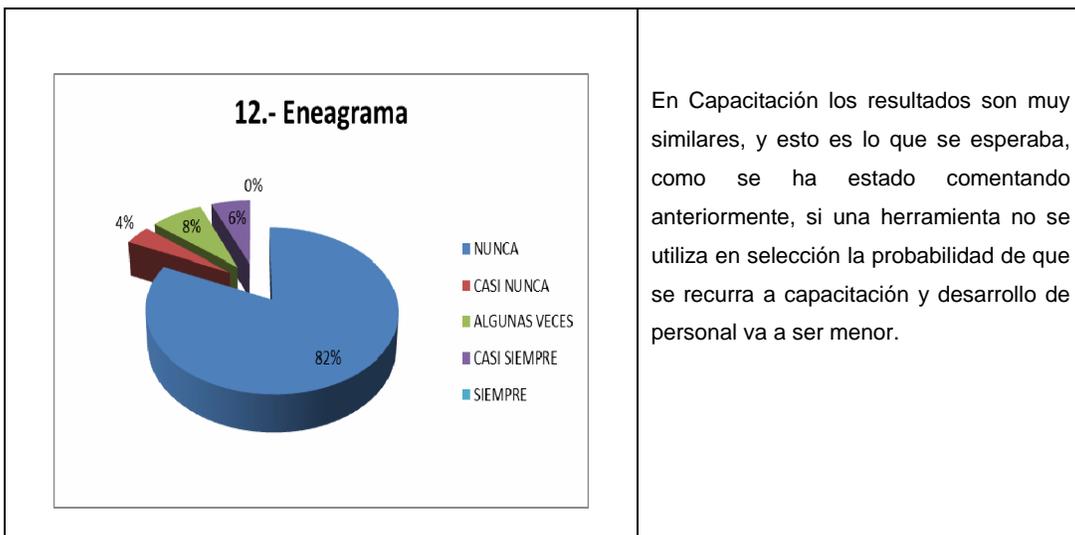
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



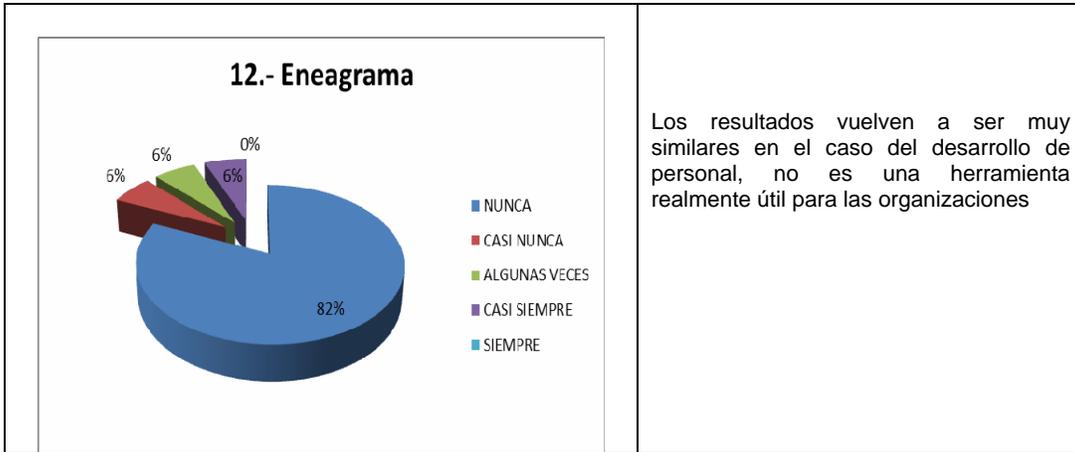
3-DESARROLLO DE PERSONAL



1-SELECCIÓN DE PERSONAL

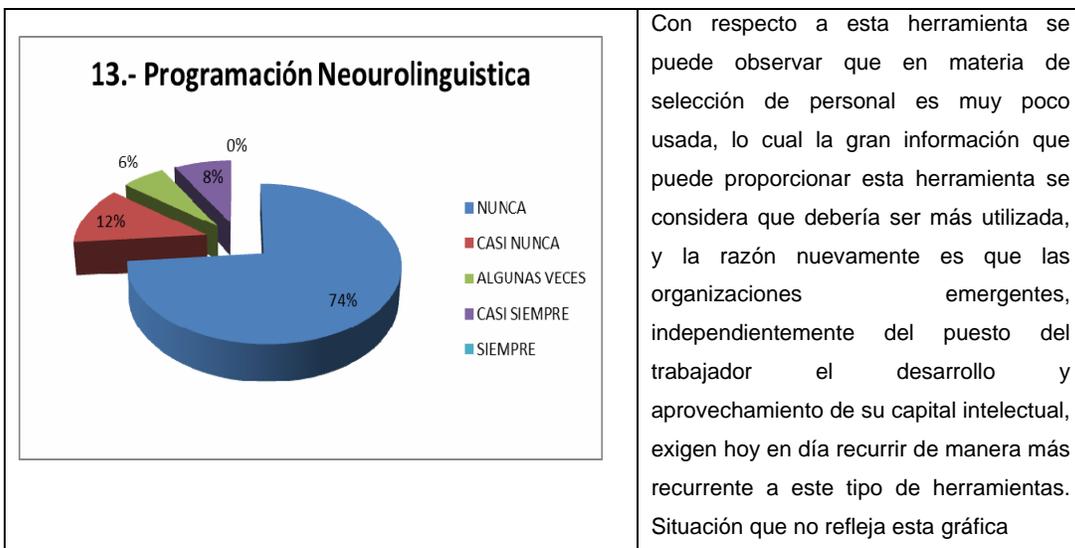


2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



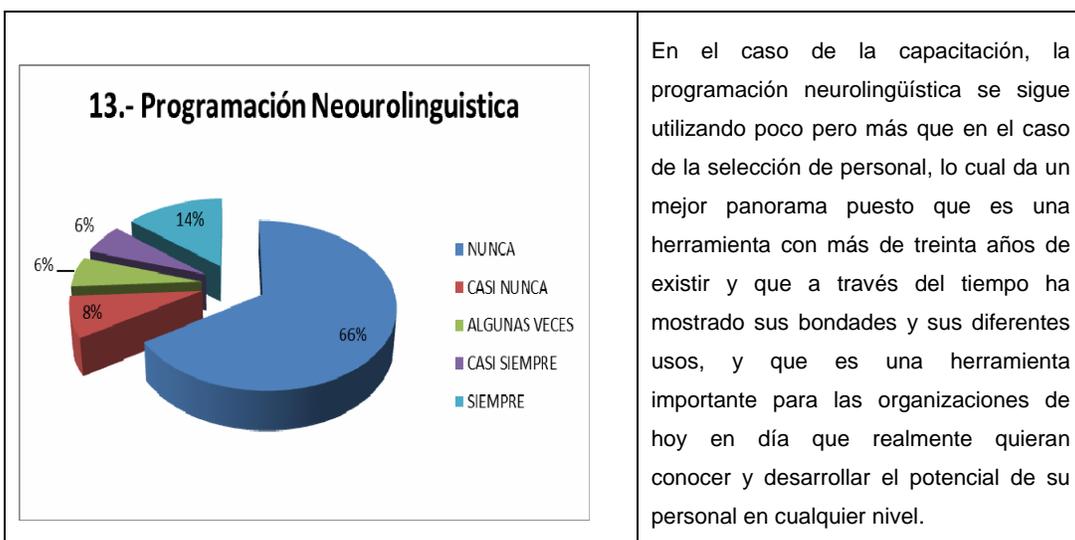
Los resultados vuelven a ser muy similares en el caso del desarrollo de personal, no es una herramienta realmente útil para las organizaciones

3-DESARROLLO DE PERSONAL



Con respecto a esta herramienta se puede observar que en materia de selección de personal es muy poco usada, lo cual la gran información que puede proporcionar esta herramienta se considera que debería ser más utilizada, y la razón nuevamente es que las organizaciones emergentes, independientemente del puesto del trabajador el desarrollo y aprovechamiento de su capital intelectual, exigen hoy en día recurrir de manera más recurrente a este tipo de herramientas. Situación que no refleja esta gráfica

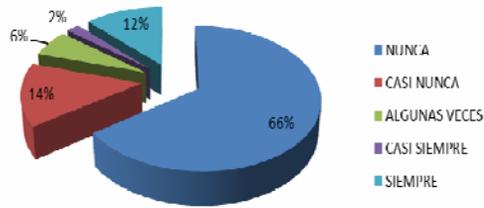
1-SELECCIÓN DE PERSONAL



En el caso de la capacitación, la programación neurolingüística se sigue utilizando poco pero más que en el caso de la selección de personal, lo cual da un mejor panorama puesto que es una herramienta con más de treinta años de existir y que a través del tiempo ha mostrado sus bondades y sus diferentes usos, y que es una herramienta importante para las organizaciones de hoy en día que realmente quieren conocer y desarrollar el potencial de su personal en cualquier nivel.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

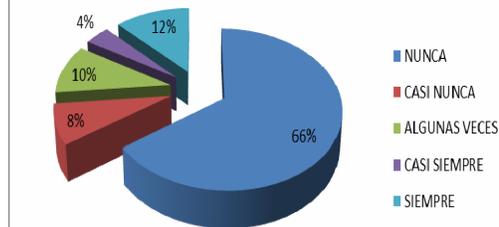
13.- Programación Neurolingüística



Su uso es prácticamente el mismo que en el caso de la capacitación, y aunque sigue siendo una herramienta muy poco usada, se espera que tienda a proliferar cada vez más en las organizaciones, por la información tan importante que se puede obtener de esta herramienta

3-DESARROLLO DE PERSONAL

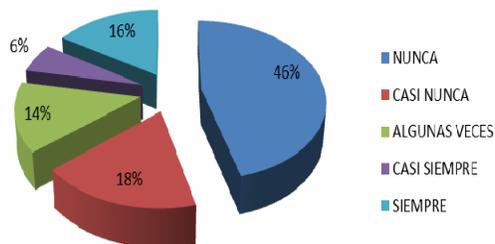
14.- Inteligencia emocional



Como se puede observar en la gráfica, la inteligencia emocional prácticamente no es usada en la selección de personal de mandos operativos. Lo cual es explicable porque tradicionalmente tiene otras aplicaciones además como se comentó en el marco teórico, la inteligencia emocional como tal es indispensable para cualquier puesto, pero se considera que requiere bases teóricas más fuertes que permitan su incorporación como herramienta de evaluación del talento humano más válida y confiable, porque los instrumentos que existen al respecto para medir IE no son del todo fiables como se comentó anteriormente.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

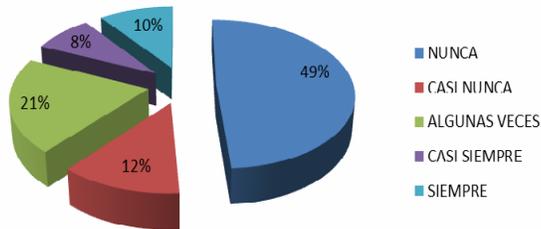
14.- Inteligencia emocional



Como se puede ver, en el caso de la capacitación sí es más usada ésta herramienta dentro de toda la dinámica de los eventos de capacitación, esto tiene caras de la moneda. Por un lado quién utiliza o pretende desarrollar inteligencia emocional a través de la capacitación puede que si lo logre pero existe el problema de que no se sabe con claridad hasta qué punto es la IE lo que logra cambios en el personal, hasta qué grado su mezcla con otras herramientas lo logra, no está muy claro esto. Independientemente de cuál sea la situación el hecho es que aparentemente da resultado aunque no haya un seguimiento minucioso al respecto.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

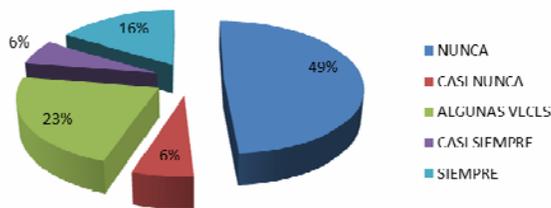
14.- Inteligencia emocional



En el caso de desarrollo de personal se utiliza más todavía que en el caso de la capacitación, aunque es importante señalar que aún está lejos de ser una herramienta de uso común. Pero la tendencia parece indicar que va para haya.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

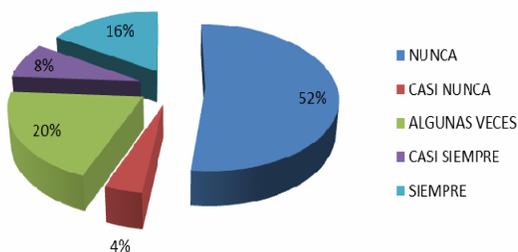
15.- Inventario de habilidades



En el caso de inventario de habilidades es una herramienta más longeva, por lo que su uso si bien no es muy recurrente para el personal operativo, aún así se utiliza. Lo cual se considera bastante aceptable porque se considera que sigue siendo una herramienta muy útil para la evaluación del talento humano.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

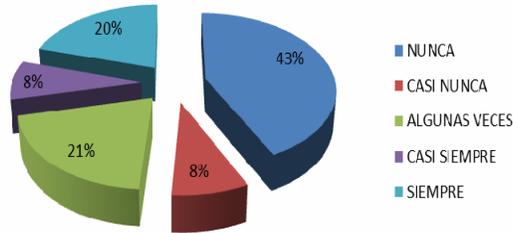
15.- Inventario de habilidades



Sin embargo, como se puede ver en la gráfica se suele utilizar un poco menos esta herramienta para los procesos de capacitación, cuando cabría suponer que es lo contrario, es decir, se debería usar más para verificar las habilidades desarrolladas.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

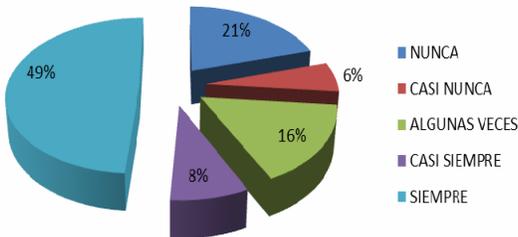
15.- Inventario de habilidades



Sin embargo, en desarrollo de personal se puede observar que se usa más que en capacitación, lo cual se considera como algo aceptable, aunque no hay que olvidar que las acciones en materia de desarrollo de personal son menores que las de la capacitación como tal. Pero aún así el inventario de habilidades sigue siendo vigente.

3- DESARROLLO DE PERSONAL

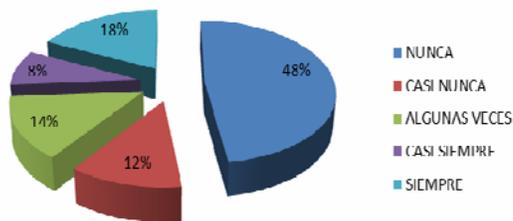
16.- Periodo de prueba



Definitivamente es una herramienta básica en los procesos de selección incluyendo los mandos operativos, porque al final de cuentas una de las mejores formas de saber la capacidad de las personas es precisamente poniéndolas a prueba.

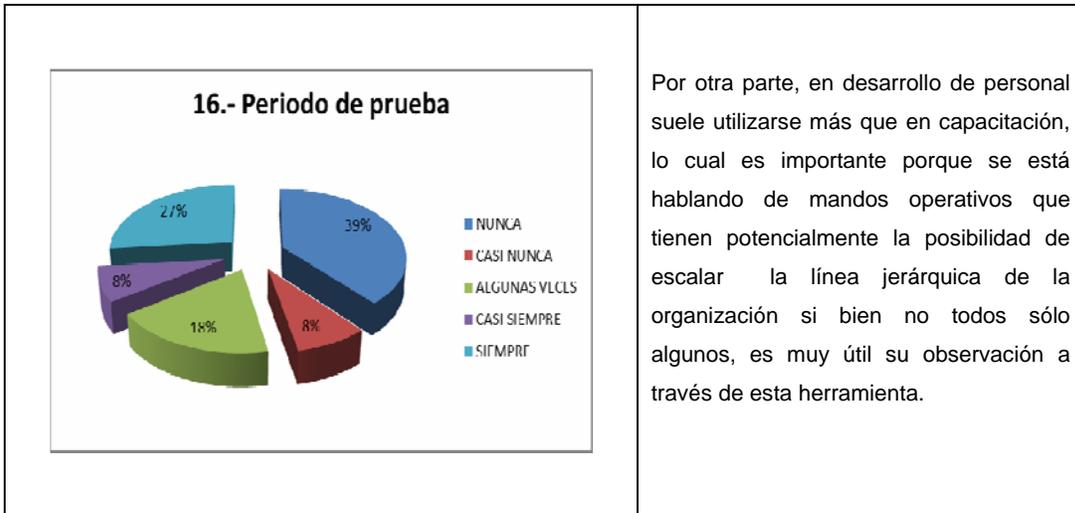
1-SELECCIÓN DE PERSONAL

16.- Periodo de prueba

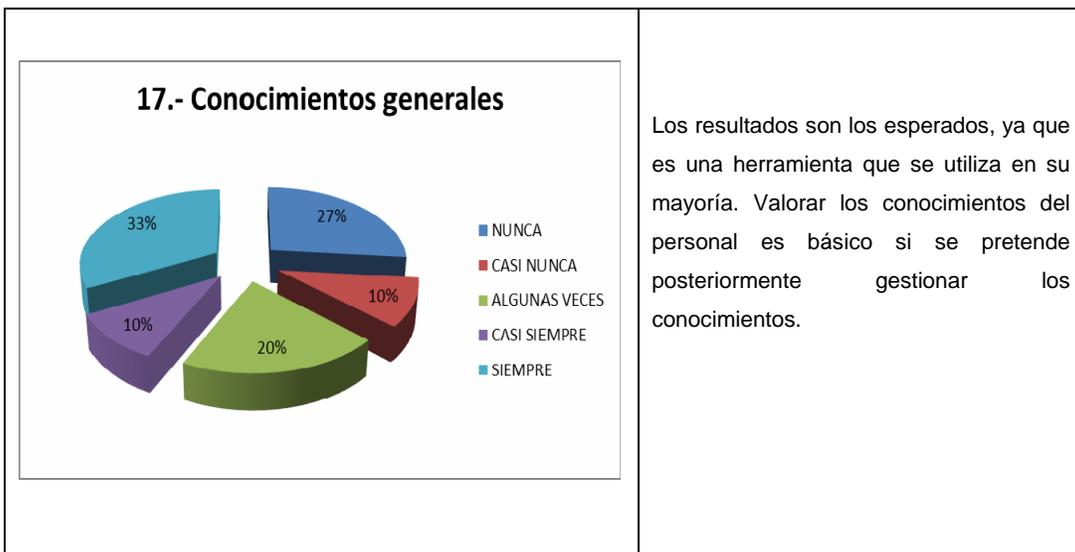


Sin embargo su uso se ve notablemente disminuido en capacitación cuando supondría que se le podría dar el mismo uso e incluso más, es una forma de seguimiento de capacitación que por lo general no se hace en empresas tradicionales.

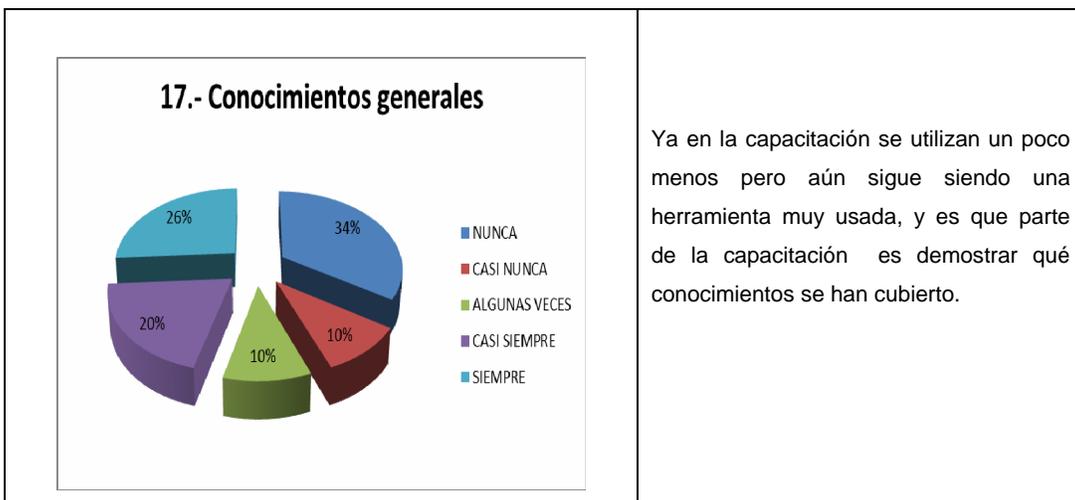
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



3-DESARROLLO DE PERSONAL

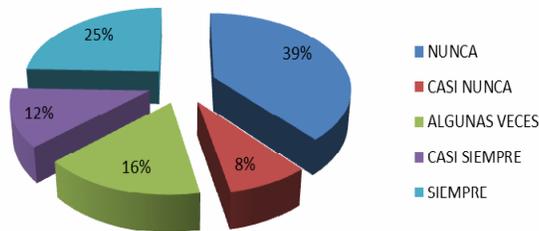


1-SELECCIÓN DE PERSONAL



2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

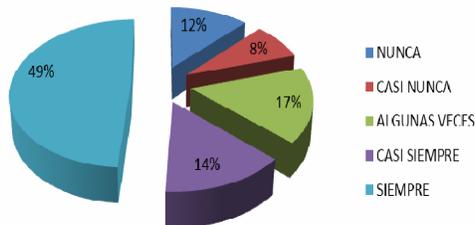
17.- Conocimientos generales



Se utilizan un poco más que en el caso de la capacitación lo cual así debe de ser, lo importante es que los conocimientos no se limiten literalmente a eso, es decir, deben incluir o considerarse a demás, experiencias, habilidades, etc.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

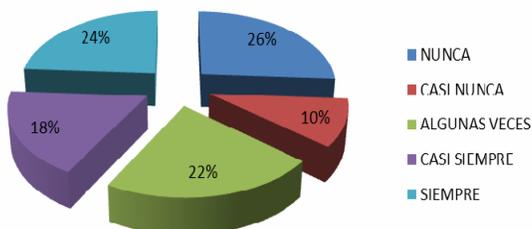
18.- Conocimientos específicos



En selección de personal de mandos operativos, los conocimientos específicos es una herramienta que se utiliza mucho lo cual es perfectamente justificable, de hecho debería ser mayor su uso que el que tiene, porque ayuda a la ejecución del puesto y al desarrollo de personal

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

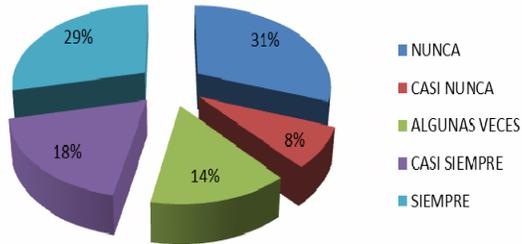
18.- Conocimientos específicos



En capacitación los resultados son muy diversos, prevaleciendo su uso en los procesos de capacitación, pero aunque sea personal operativo, se insiste en tener visión de futuro en desarrollar rotación de puestos, y es indispensable conocer mejor al personal de ahí que su uso en capacitación se considera debería ser mayor.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

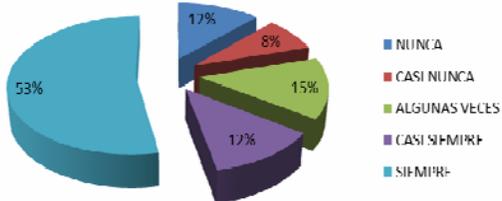
18.- Conocimientos específicos



Se tiende a utilizar un poco más en desarrollo de personal que en capacitación, pero aún así se considera insuficiente su uso.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

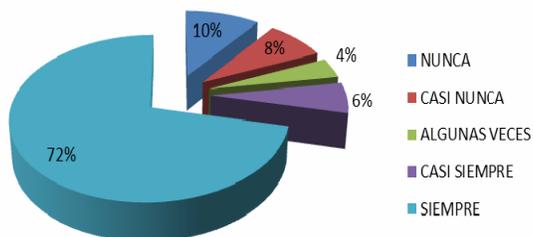
19.- Referencias personales



Es una herramienta que suele utilizarse con bastante frecuencia, en el marco teórico se expresó el punto de vista que se tiene al respecto, lo importante sería quizá sólo ha ciertos puestos muy específicos, pero no como una herramienta de uso general.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

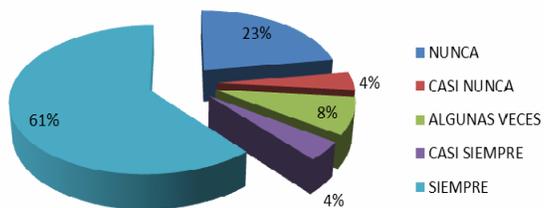
20.- Examen médico



Definitivamente es una herramienta obligada, aunque hay que tener cuidado que esté plenamente justificada su uso de lo contrario puede rayar en discriminación.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

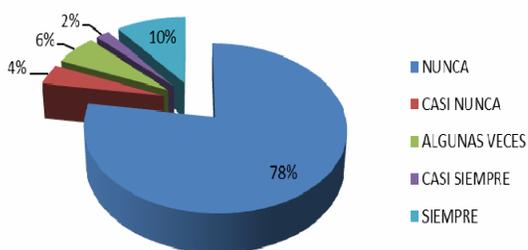
21.- Encuesta socioeconomica



Aquí la encuesta socioeconómica si es una herramienta que se utiliza mucho y que es justificable para las prestaciones o apoyos o calidad de vida del personal operativo quienes son los que tienen menores ingresos.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

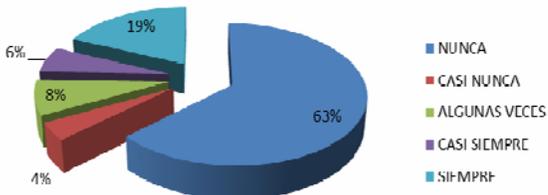
21.- Encuesta socioeconomica



Y, su uso es mucho menor que en la capacitación lo cual en teoría así debe ser porque se supone que a estas alturas ya se tiene un conocimiento mucho más completo del trabajador y utilizar esta herramienta ya no resulta ser tan útil.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

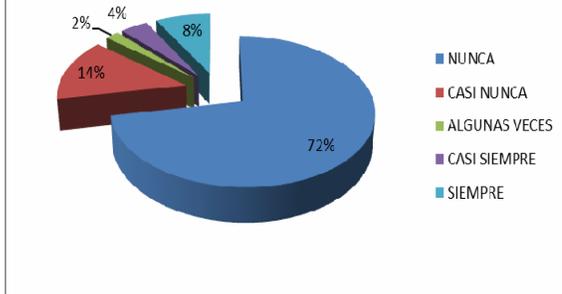
22.- Evaluación de 360 grados



Por lo menos en los mandos operativos es una herramienta poco utilizada para selección de personal, sin embargo, si se está pensando en ser y desarrollarse como empresa emergente se debería utilizar más aunque sea a nivel operativo, hay que recordar que el capital intelectual está en todos los niveles de la organización

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

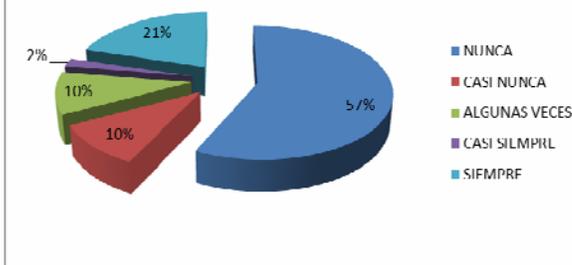
22.- Evaluación de 360 grados



Estos resultados si son un poco preocupantes porque prácticamente no se utiliza en los eventos de capacitación, que es quizá junto con desarrollo de personal donde más se tendrían que utilizar, volviendo a la lógica de desarrollar el capital intelectual.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

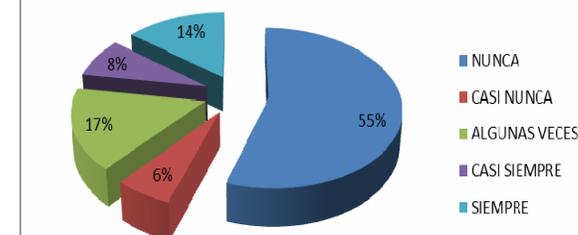
22.- Evaluación de 360 grados



Como se puede ver se utiliza más que en capacitación aún así su uso sigue siendo muy pobre, tal vez obedezca a la inercia de la empresa tradicional.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

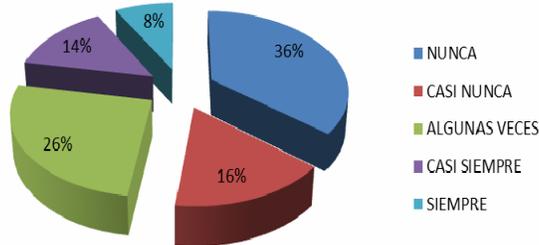
23.- Analisis de competencias



En su gran mayoría no se utiliza el análisis de las competencias laborales, cuando ya es prácticamente una obligación llevarse a cabo en todos los niveles o tipos de puestos que exista en una organización. Esto refleja el desperdicio de una herramienta muy útil para valorar el talento humano.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

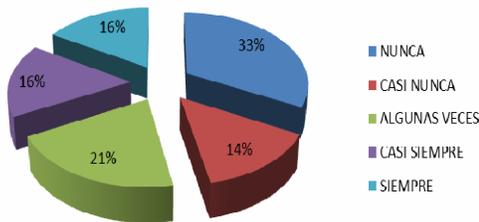
23.- Analisis de competencias



Sorprende aún más que en capacitación se utilice menos, todo parece indicar que tanto en la selección como en la capacitación se siguen con métodos tradicionales que ya no coinciden con las demandas de evaluación del alentó humano por parte del entorno.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

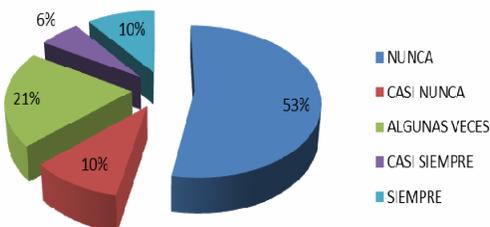
23.- Analisis de competencias



En desarrollo de personal todavía se utiliza menos, lo cual es entendible en el sentido de que si no se utilizan mucho en capacitación es más probable que se utilice menos en desarrollo, como se ha comentado en otras ocasiones. Esto es preocupante que en esta década todavía se sigan sin utilizar estas herramientas que tienen más de veinte años de existir, y si se toma en cuenta la tendencia a la certificación en base a competencias resulta aún más preocupantes estos resultados.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

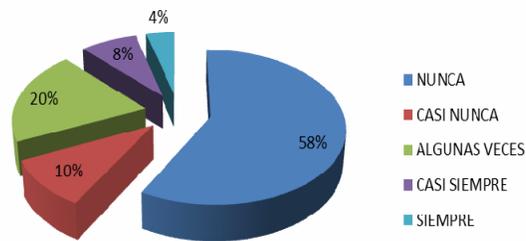
24.- Proyectos de Trabajo



Si se recurre al uso de proyectos de trabajo en selección de personal de mandos operativos, sin embargo, su uso es muy limitado. Se considera que es una herramienta lo suficientemente flexible para aplicarse a cualquier puesto, por lo que se esperaba más su uso.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

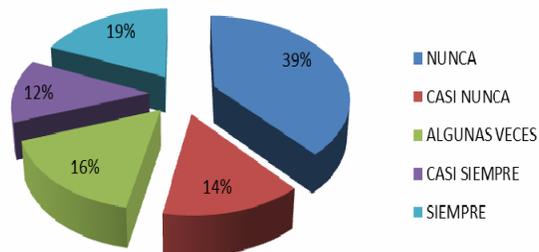
24.- Proyectos de Trabajo



En capacitación tampoco es algo común el uso de esta herramienta, cuando es sabido que el trabajo en base a proyectos desarrolla el potencial y creatividad del personal independientemente de su nivel jerárquico.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

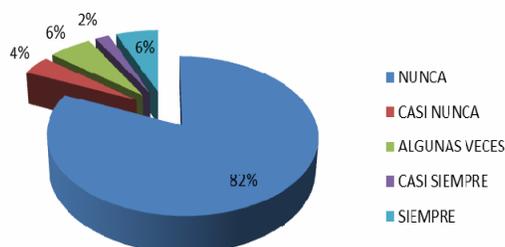
24.- Proyectos de Trabajo



Sin embargo, en desarrollo de personal tiende a utilizarse un poco más que en capacitación, y dado la naturaleza de las estrategias de desarrollo de personal se puede comprender el porqué.

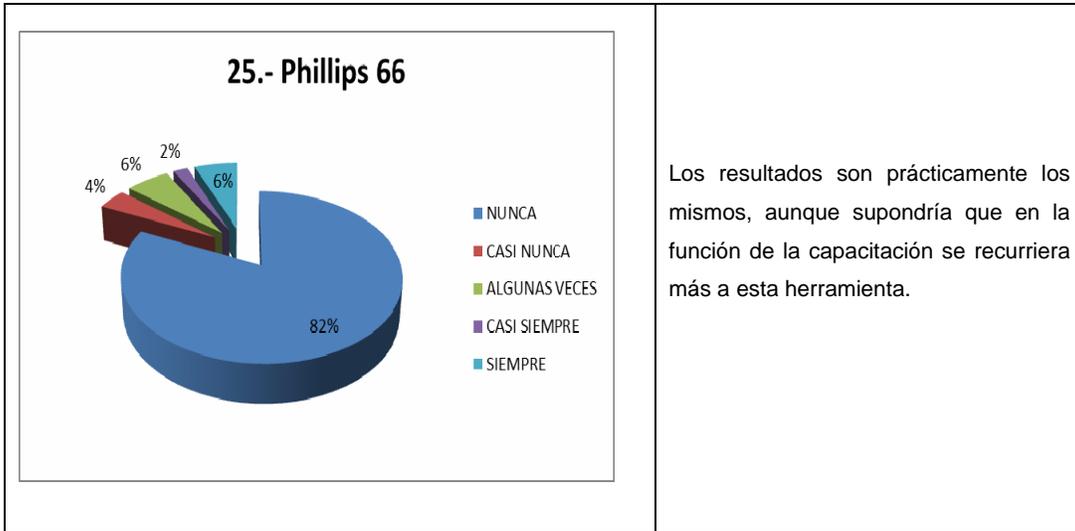
3-DESARROLLO DE PERSONAL

25.- Phillips 66

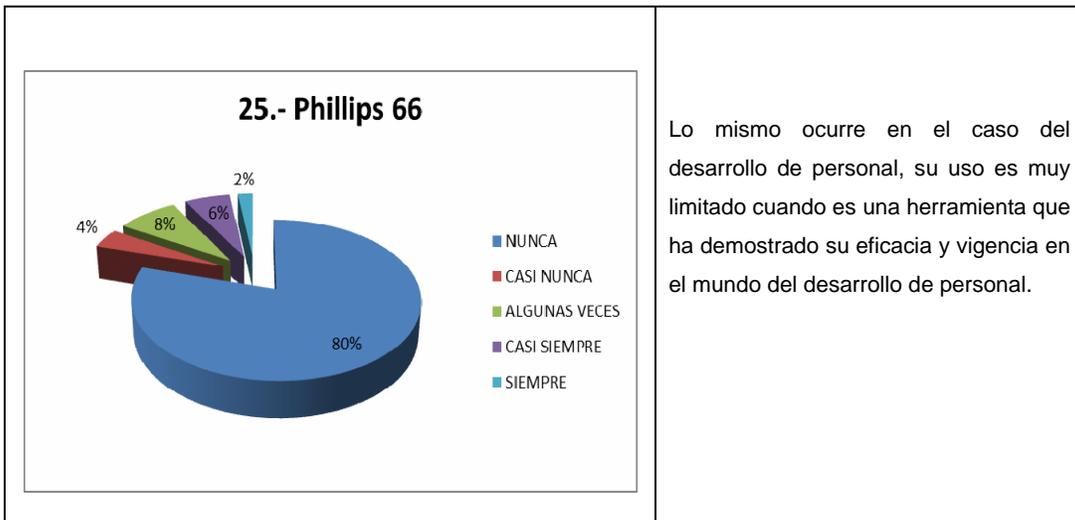


Dado la naturaleza de la técnica es comprensible que no se utilice mucho para procesos de selección de personal, eso no quita que no se pueda utilizar, pero la tendencia es a usarse muy poco.

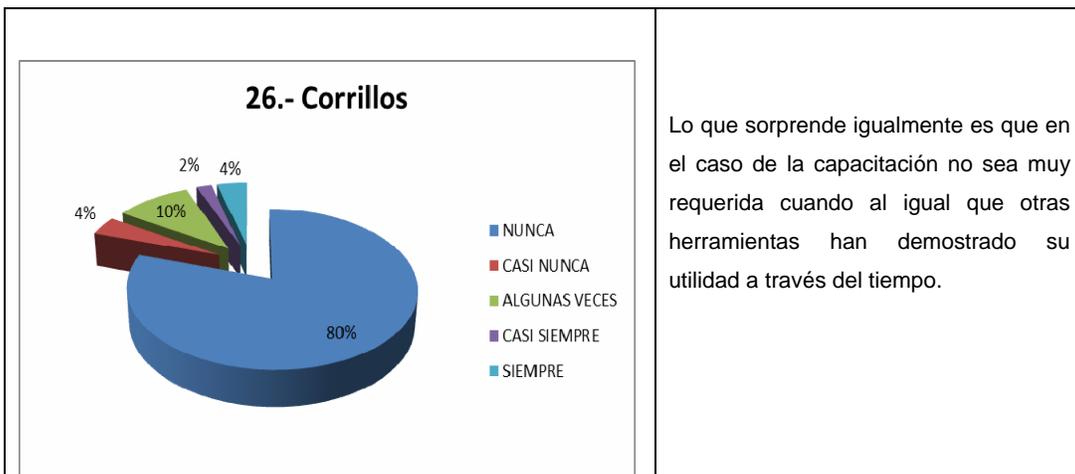
1-SELECCIÓN DE PERSONAL



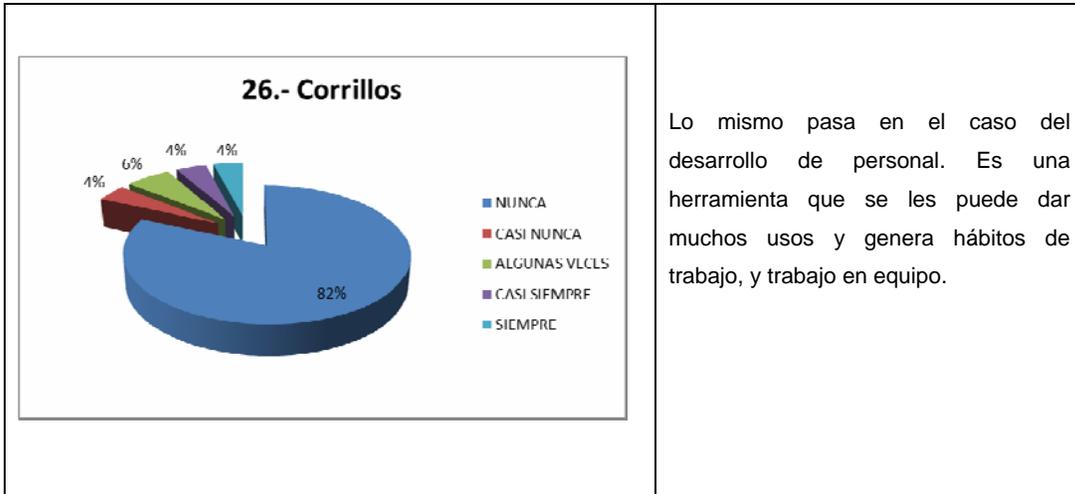
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



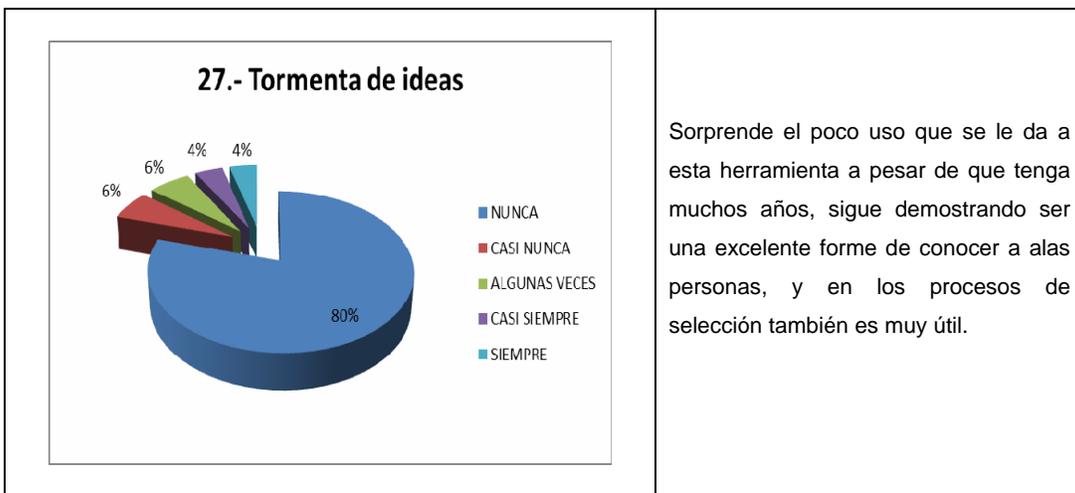
3-DESARROLLO DE PERSONAL



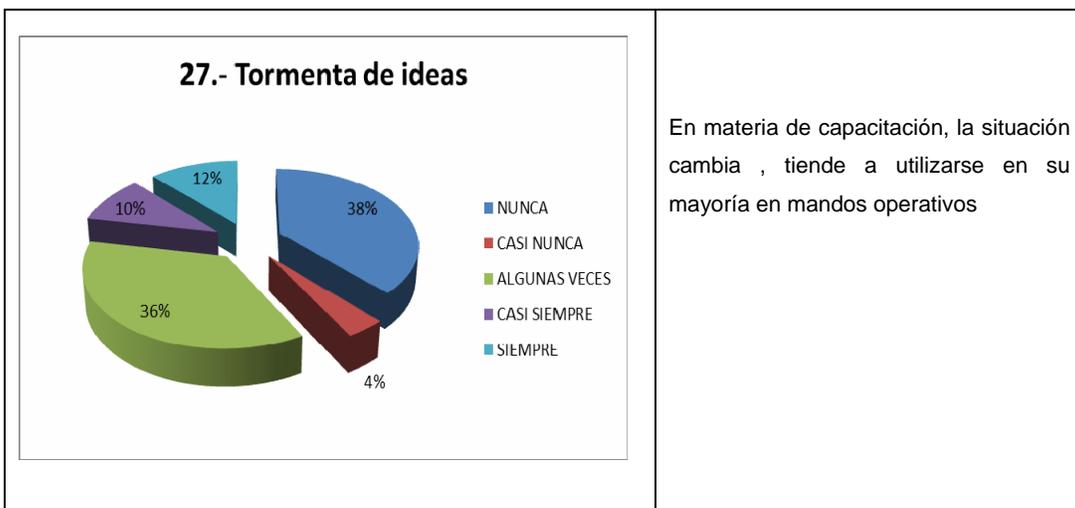
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



3-DESARROLLO DE PERSONAL

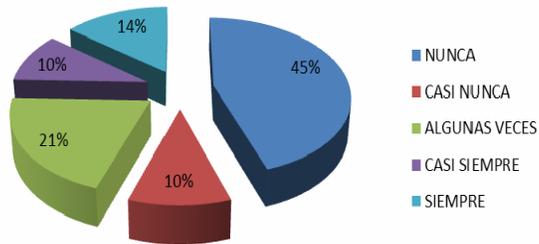


1-SELECCIÓN DE PERSONAL



2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

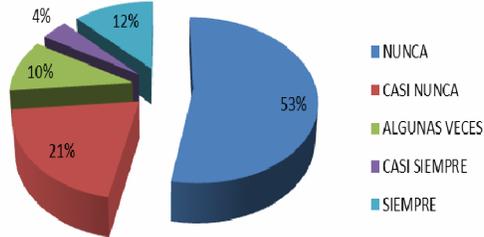
27.- Tormenta de ideas



Sin embargo, en desarrollo de personal tiende a usarse menos, de acuerdo a los resultados que muestran esta gráfica. Cuando podría suponerse que es cuando más uso se le podría dar, dado sus características de la herramienta.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

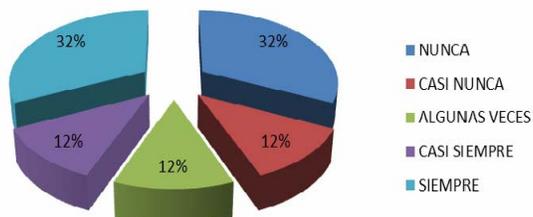
28.- Uso de la PC



En los mandos operativos casi nunca se recurre a la PC, aunque tomando en cuenta el desarrollo de las tecnologías de la información su uso debería ser algo más común.

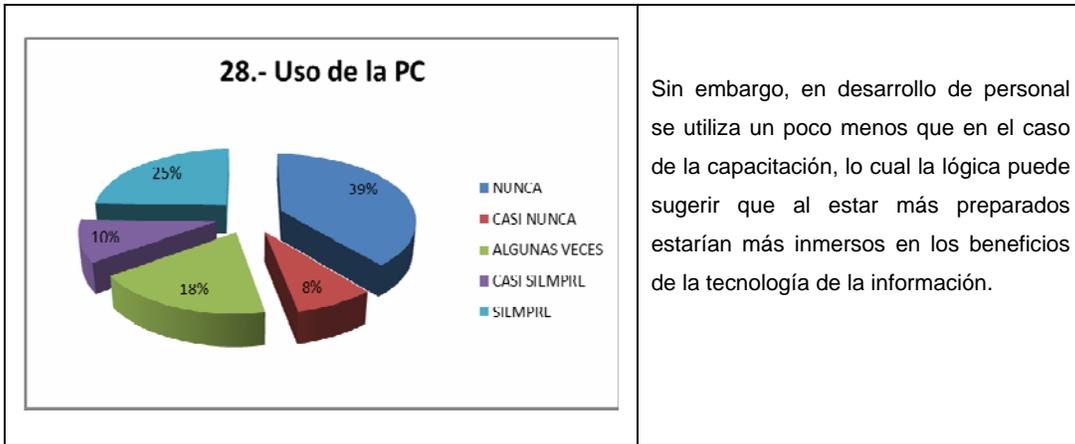
1-SELECCIÓN DE PERSONAL

28.- Uso de la PC



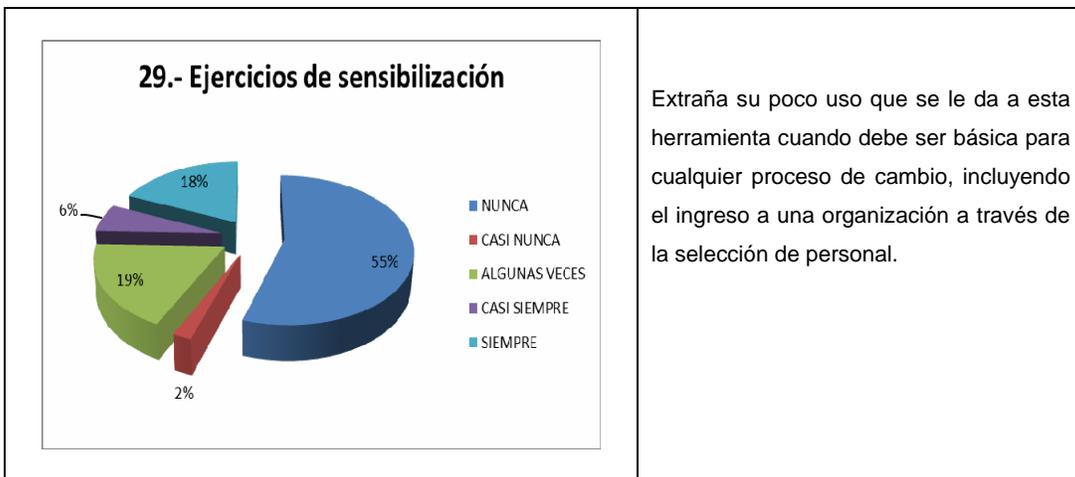
Pero como se puede observar en la gráfica, su uso en los procesos de capacitación ya es algo más común, aunque no tanto como se podría desear.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



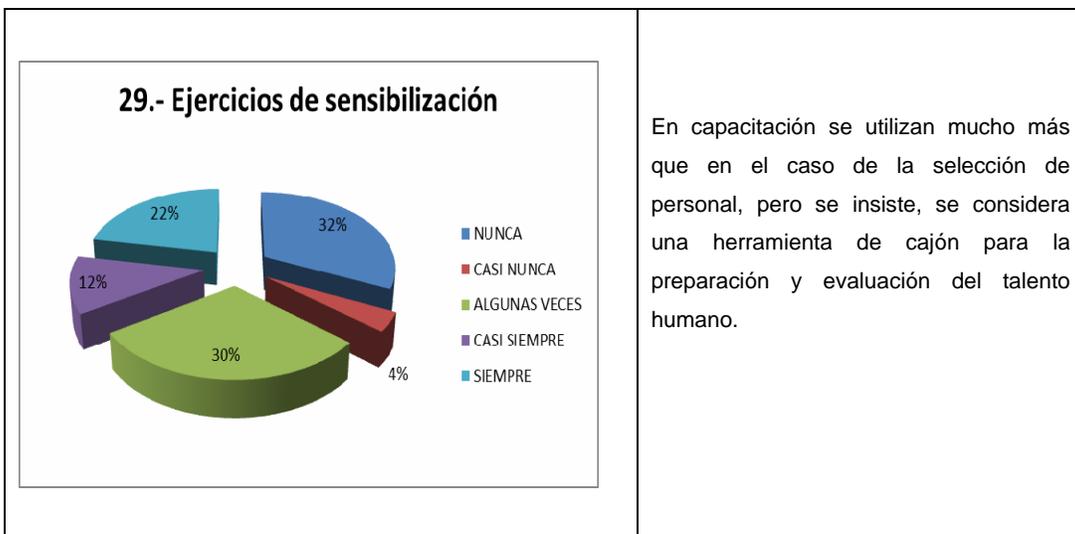
Sin embargo, en desarrollo de personal se utiliza un poco menos que en el caso de la capacitación, lo cual la lógica puede sugerir que al estar más preparados estarían más inmersos en los beneficios de la tecnología de la información.

3-DESARROLLO DE PERSONAL



Extraña su poco uso que se le da a esta herramienta cuando debe ser básica para cualquier proceso de cambio, incluyendo el ingreso a una organización a través de la selección de personal.

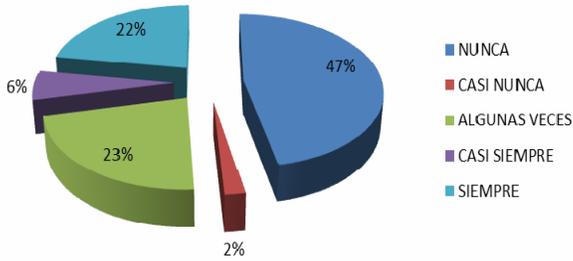
1-SELECCIÓN DE PERSONAL



En capacitación se utilizan mucho más que en el caso de la selección de personal, pero se insiste, se considera una herramienta de cajón para la preparación y evaluación del talento humano.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

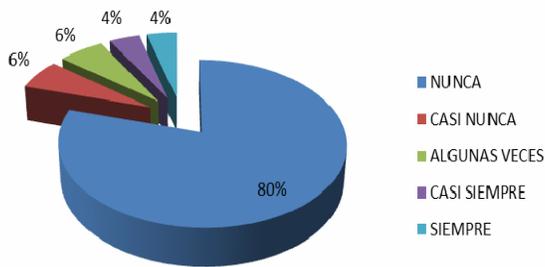
29.- Ejercicios de sensibilización



Y, en desarrollo de personal se utiliza menos que en el caso de la capacitación, pero si se toma en cuenta los cambios constantes que vive la empresa, debería ser una herramienta más utilizada.

3-DESARROLLO DE PERSONAL.

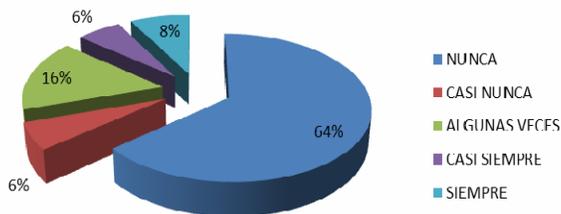
30.- Juego de negocios



Es entendible que esta herramienta sea poco utilizada para los mandos operativos, ya que sus objetivos o finalidades son otros,

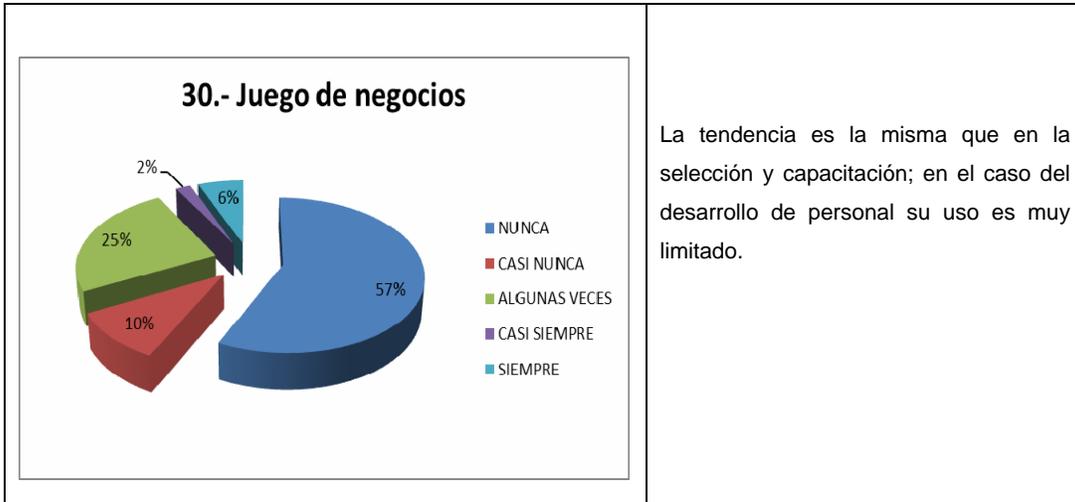
1-SELECCIÓN DE PERSONAL

30.- Juego de negocios

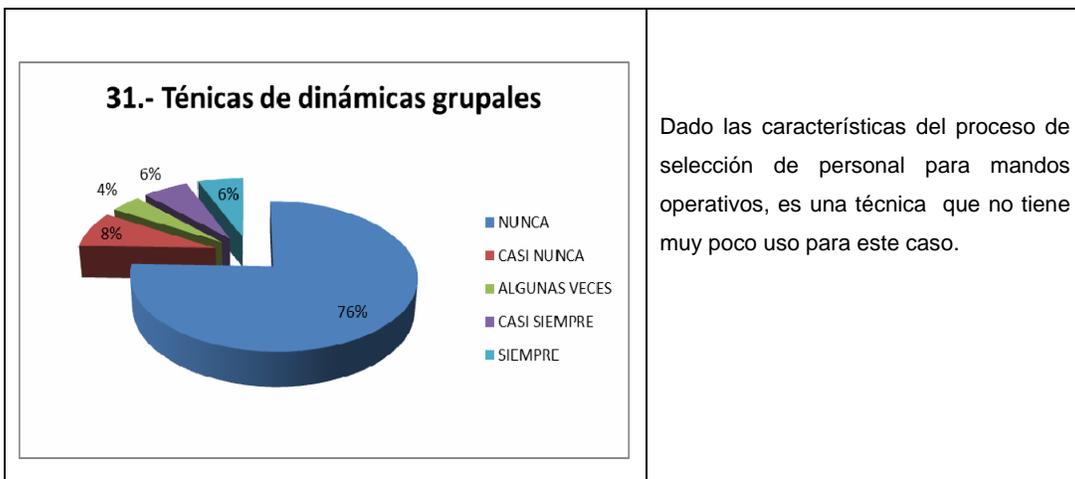


En capacitación también se utiliza muy poco y al igual que en el caso anterior es comprensible.

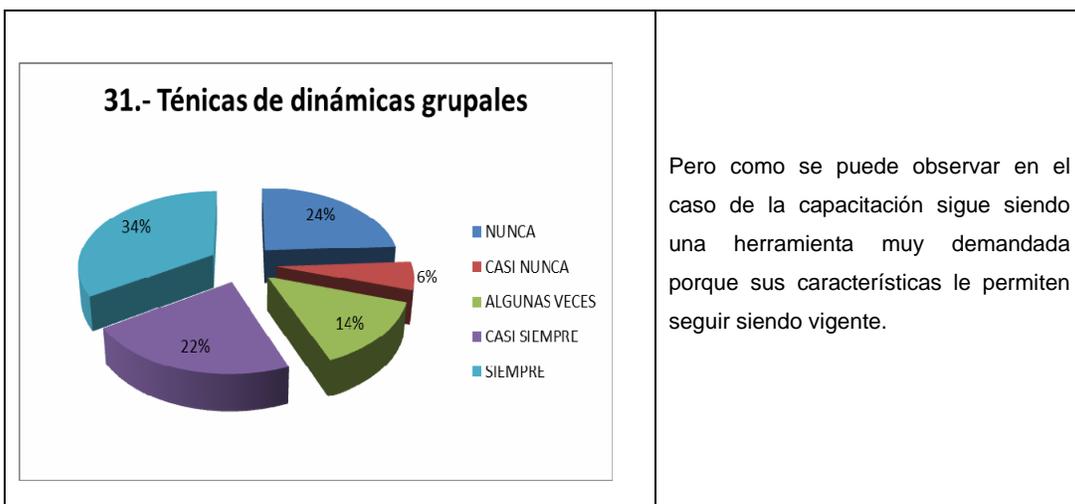
2-DESARROLLO DE PERSONAL



3-DESARROLLO DE PERSONAL

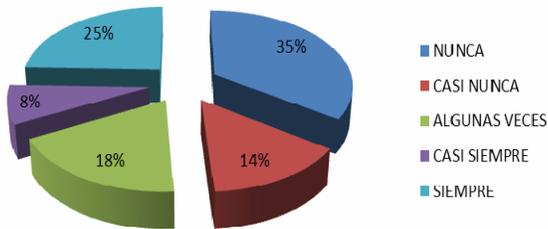


1-SELECCIÓN DE PERSONAL



2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

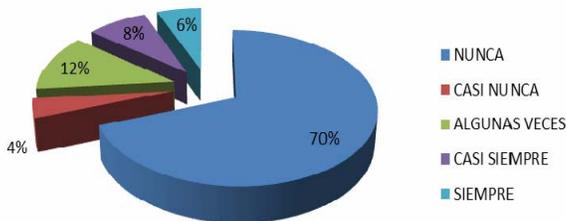
31.- Técnicas de dinámicas grupales



Y, en el desarrollo de personal los resultados demuestran que esta herramienta se utiliza más que en el caso de la capacitación; de hecho se esperaría más su uso de lo que refleja esta gráfica.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

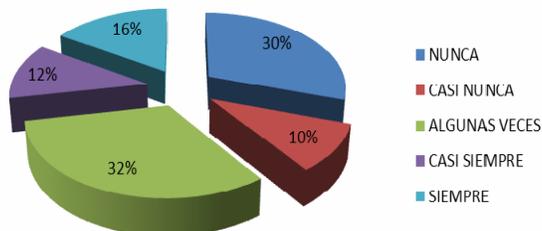
32.- Realización de tareas reales



A pesar de que es una herramienta muy útil, en este caso se utiliza muy poco aunque sea una herramienta muy versátil. Por lo que se esperaría su mayor uso de la misma.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

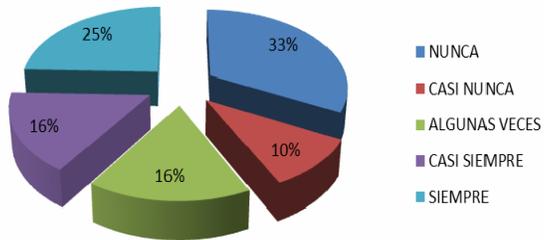
32.- Realización de tareas reales



En el caso de la capacitación su uso se incrementa notablemente, pero para un puesto operativo podría utilizarse aún más porque también es una herramienta muy flexible.

2-DESARROLLO DE PERSONAL

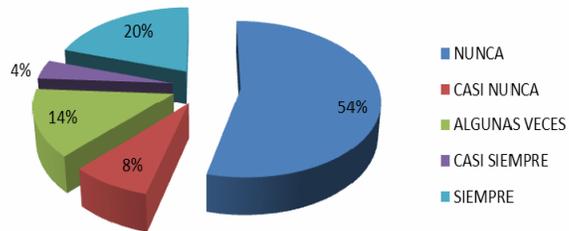
32.- Realización de tareas reales



Sin embargo, en el desarrollo de personal el uso de esta herramienta se ve reducido lo cual es lamentable porque una de las mejores formas de aprender, crecer, es haciendo las cosas, le da significado y sentido a lo que se hace.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

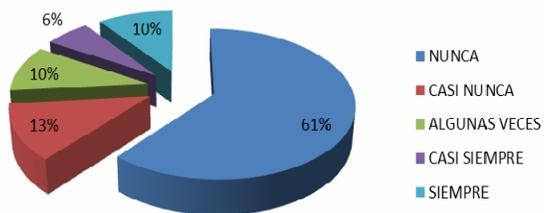
33.- Capacitación a distancia



En el caso de la capacitación, su uso se incrementa de manera importante, lo cual es significativo porque es a nivel de personal operativo.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

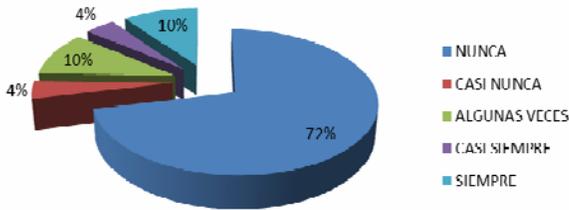
33.- Capacitación a distancia



Con respecto al desarrollo de personal su uso se ve disminuido, lo cual supondría que debe ser lo contrario puesto que el personal ya está más integrado a la organización.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

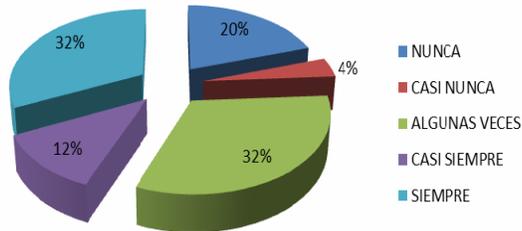
34.- Video, películas, documentales



Se utiliza muy poco en el caso de la selección de personal, lo cual es entendible porque es una herramienta que puede tomar su tiempo aplicarla, pero se pueden seleccionar aquellas que sean de corta duración para que puedan ser más usadas.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

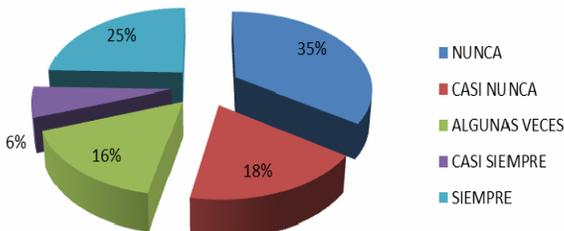
34.- Video, películas, documentales



Aquí ya es todo lo contrario el uso de esta herramienta es muy recurrido, lo cual es de esperarse porque esta herramienta genera muy buen impacto en el personal.

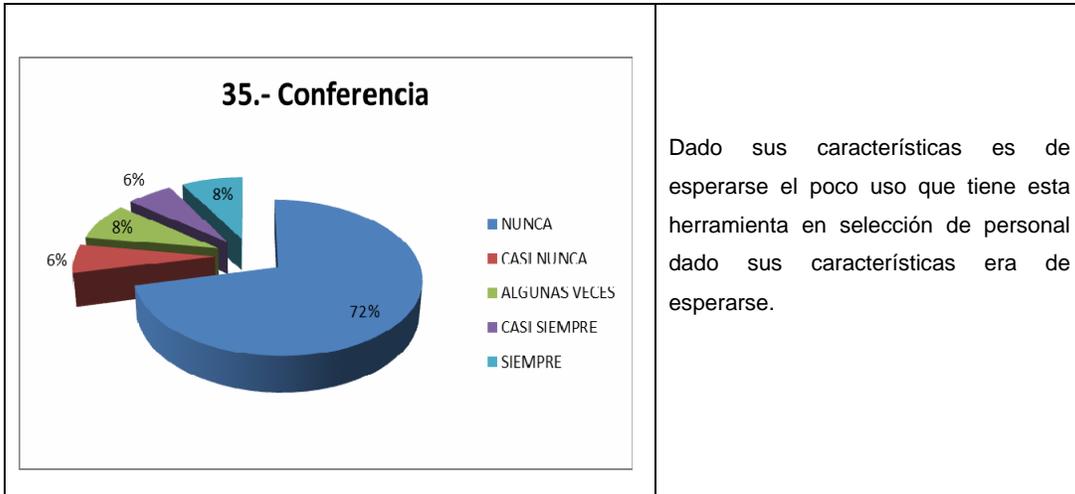
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

34.- Video, películas, documentales

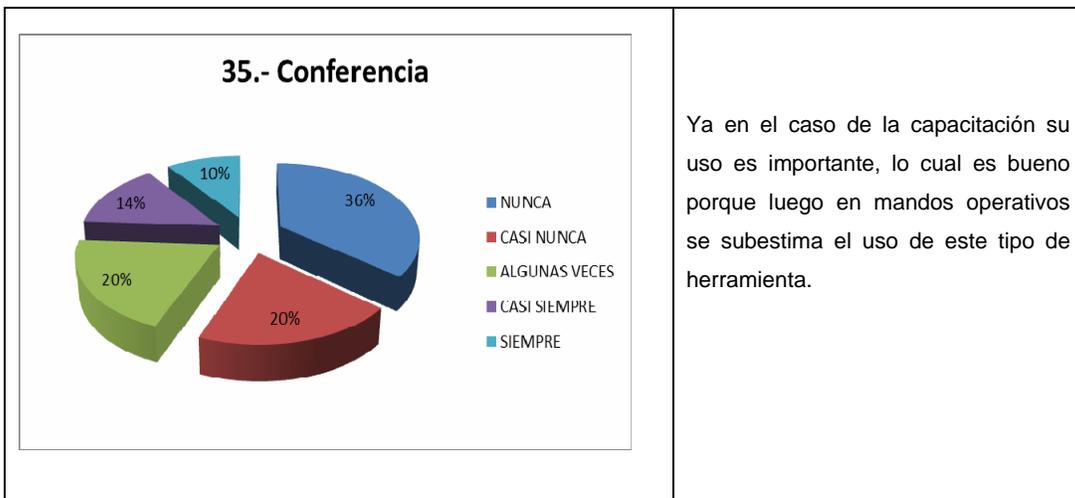


En el caso del desarrollo de personal su uso se ve reducido parcialmente, sin embargo es una herramienta muy solicitada en la organización.

3-DESARROLLO DE PERSONAL



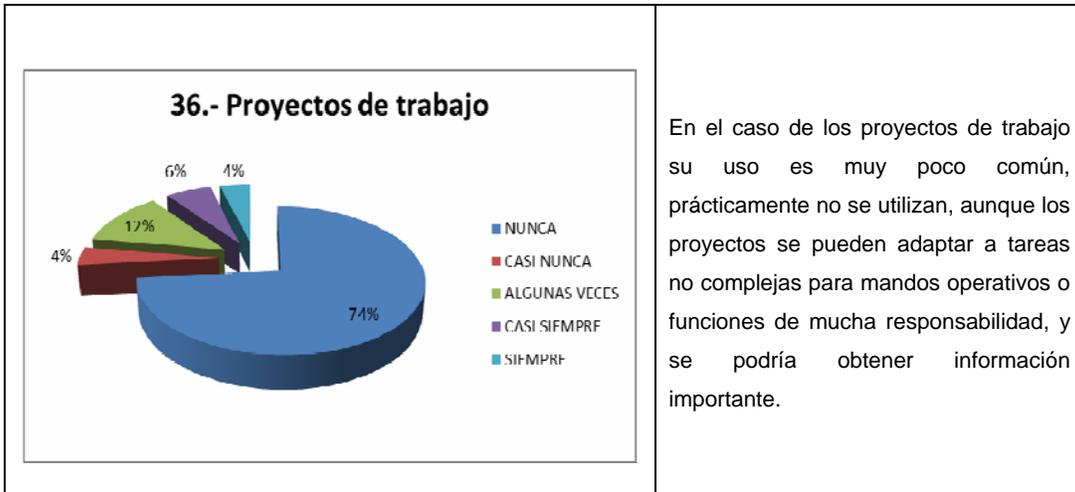
1-SELECCIÓN DE PERSONAL



2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

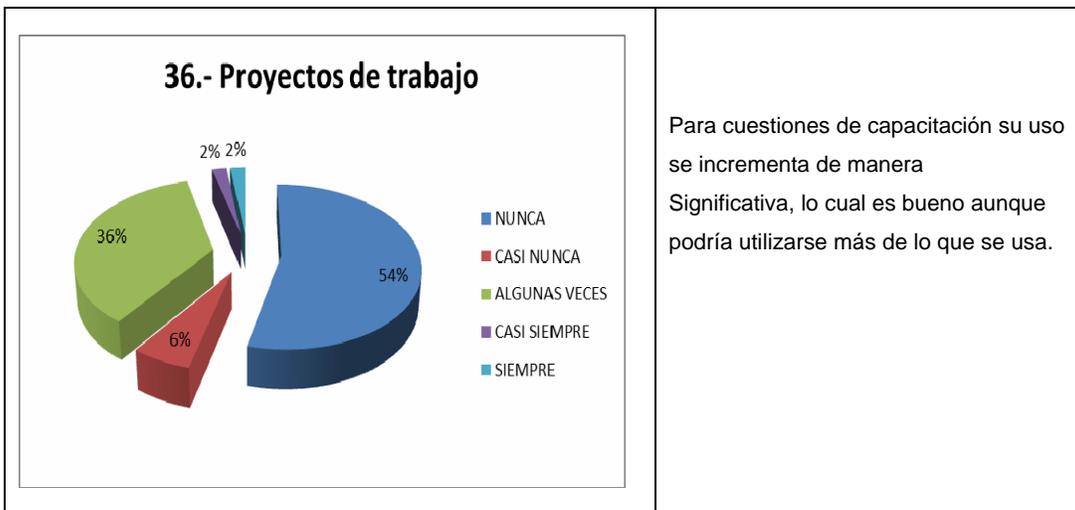


3-DESARROLLO DE PERSONAL



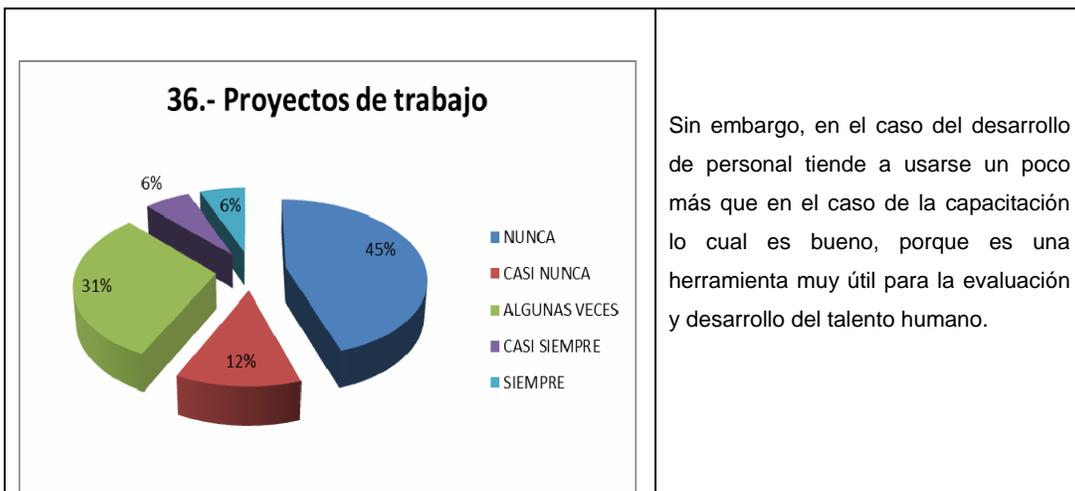
En el caso de los proyectos de trabajo su uso es muy poco común, prácticamente no se utilizan, aunque los proyectos se pueden adaptar a tareas no complejas para mandos operativos o funciones de mucha responsabilidad, y se podría obtener información importante.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL



Para cuestiones de capacitación su uso se incrementa de manera significativa, lo cual es bueno aunque podría utilizarse más de lo que se usa.

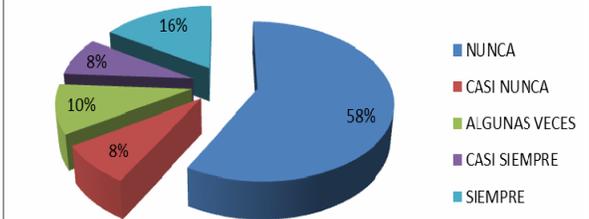
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



Sin embargo, en el caso del desarrollo de personal tiende a usarse un poco más que en el caso de la capacitación lo cual es bueno, porque es una herramienta muy útil para la evaluación y desarrollo del talento humano.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

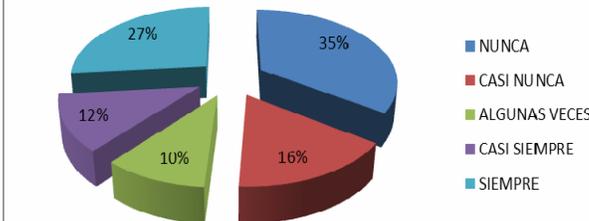
37.- Sistemas de incentivos económicos



En el caso de la capacitación tiene un mayor uso que en la selección de personal, porque la capacitación tradicional está estrechamente relacionada con desempeño, evaluación e incremento salarial.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

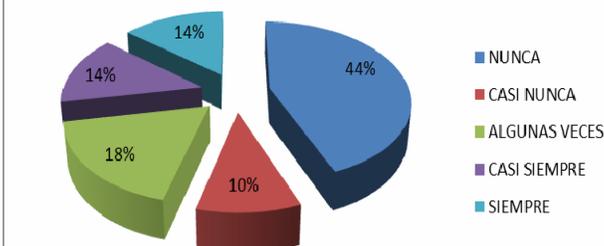
37.- Sistemas de incentivos económicos



Y, en el caso del desarrollo de personal todavía se utiliza más que en el caso de la capacitación, lo cual es entendible porque conforme se va desarrollando el personal dentro de la organización, los sistemas de incentivos económicos funciona como un apalancamiento de desarrollo personal, aunque está claro que no es lo único.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

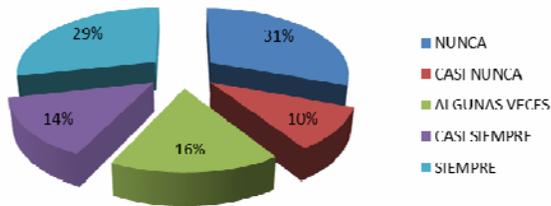
38.- Sistemas de incentivos no económicos



En capacitación tiene un mayor uso pero no lo suficiente de lo que se pudiera esperar, tomando en cuenta de que todavía se está pasando por una situación económica difícil, y este tipo de herramientas es una excelente opción.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

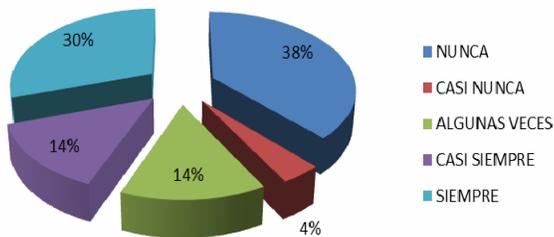
38.- Sistemas de incentivos no economicos



En el caso del desarrollo de personal ya se utiliza más incluso que en la capacitación, lo cual es importante, porque si bien los salarios son bajos, pero no hay recursos, este tipo de estrategias ayudan a compensar un poco esta situación.

3-DESARROLLO DE PERSONAL.

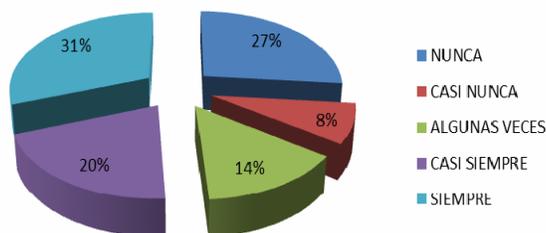
39.- Mejora continua



En capacitación su uso se ha extendido mucho más que en la selección de personal convirtiéndose en una herramienta de uso más común para mandos operativos.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

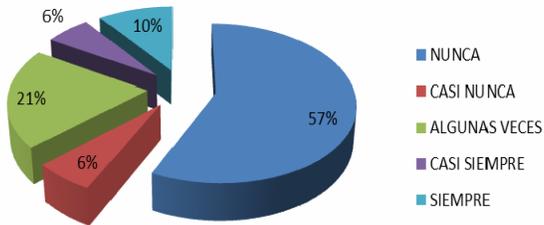
39.- Mejora continua



Su uso se incrementa mucho más en acciones de desarrollo de personal que va en concordancia en el sentido de que a las organizaciones les exigen mayor calidad en los procesos y en las personas.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

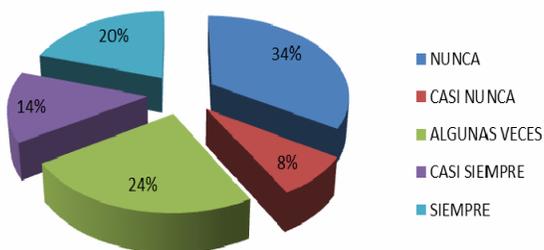
40.- Desarrollo de la creatividad



Sorprende gratamente, que la creatividad se utilice si no de manera generalizada en una buena cantidad de situaciones para procesos de selección de personal, porque no se puede tener mejora continua si no se desarrolla la creatividad.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

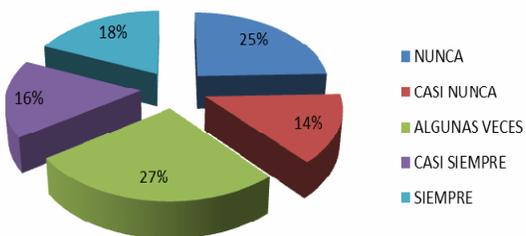
40.- Desarrollo de la creatividad



Sigue sorprendiendo gratamente que en el caso de la capacitación, su uso es mucho más generalizado, prácticamente ya la mitad de las organizaciones recurren a este tipo de herramienta.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

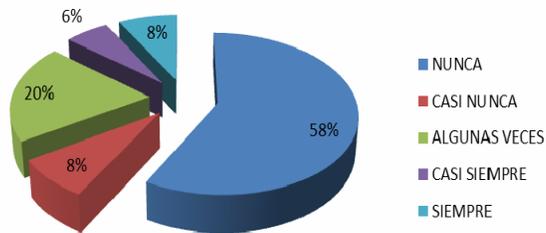
40.- Desarrollo de la creatividad



Y, en desarrollo de personal su uso tomando en cuenta que son mandos operativos lo que se está revisando, su uso es mayor que en la capacitación lo cual son signos positivos para la organización, porque realmente está contribuyendo al desarrollo de su personal.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

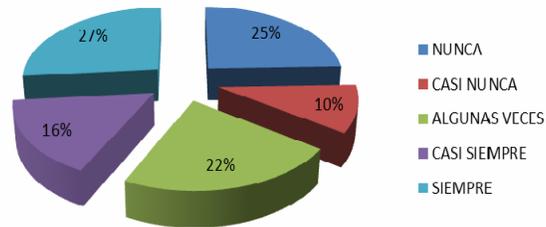
41.- Planes de vida y de carrera



Como se puede observar en la mayoría de los casos los planes de vida y carrera ya no se utilizan, esto tiene que ver con dos situaciones concretas: la primera de ellas la subcontratación de servicios y la segunda que la vida laboral cada vez es más corta más efímera.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

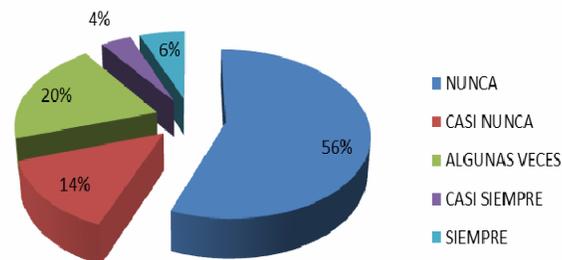
41.- Planes de vida y de carrera



Pero, como se puede observar en la gráfica, en el caso del desarrollo de personal se utiliza más que en la capacitación, esto es un poco contradictorio porque tendría que ser más en capacitación y el desarrollo como viene como consecuencia tiene que seguir dicha herramienta. Parece o refleja una no muy clara planeación del personal.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

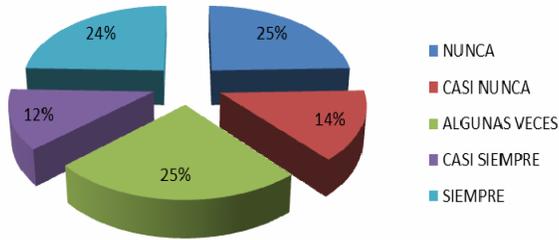
42.- Promociones, ascensos



Para el caso de la capacitación su uso es limitado., cuando supondría un mayor uso ya que en nuestro país las promociones y ascensos no sólo son eso, en muchos casos es una forma de compensar los bajos salarios que existen. Entonces sería un buen medio para mitigar esta situación.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

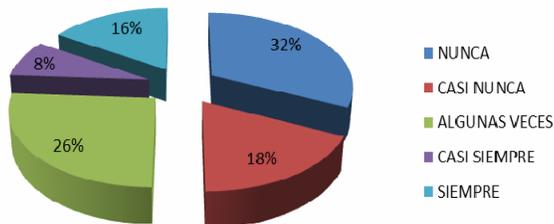
42.- Promociones, ascensos



Por lo menos en desarrollo de personal su uso es más generalizado, la mayoría de las organizaciones lo utilizan, lo cual no es de extrañar porque es una herramienta muy antigua pero efectiva y más en las condiciones que hoy se viven.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

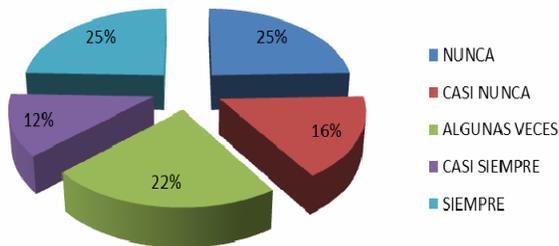
43.- Clima laboral



En la capacitación de personal su uso es muy importante, y que bueno que cada vez se utilicen este tipo de herramientas para otros usos como es en este caso en la capacitación de personal.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

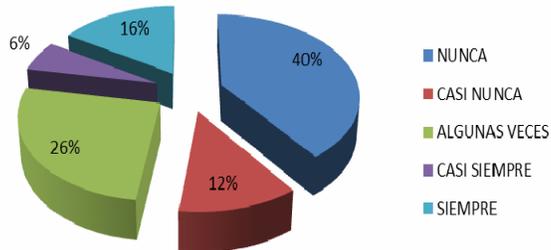
43.- Clima laboral



Y, en desarrollo de personal todavía se utiliza más que en la capacitación, lo cual es justificable, aunque en este proceso supondría que siempre y en todas las organizaciones se debería aplicar esta herramienta, puesto que es un termómetro que indica cómo es percibida la organización y la actitud al respecto.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

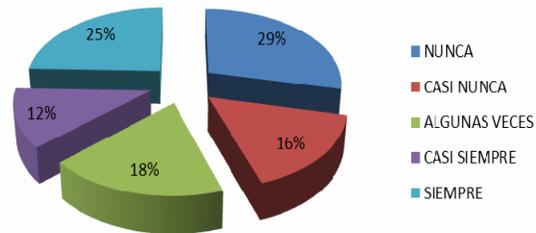
44.- Gestión del conocimiento



Prácticamente la mitad de las organizaciones ya utilizan la gestión del conocimiento en los procesos de capacitación, sin embargo, es muy poco todavía si se toma en cuenta que ya se está desde hace un buen tiempo en la era del conocimiento.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

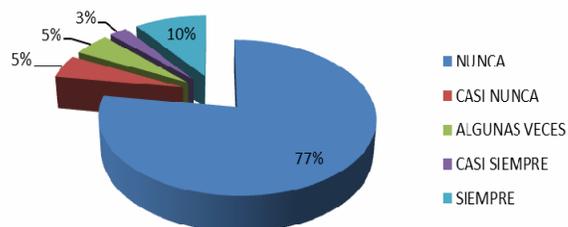
44.- Gestión del conocimiento



En el desarrollo de personal ya se utiliza más que en el caso de la capacitación, sin embargo, se insiste en que debe utilizar o debe ser más generalizada esta herramienta.

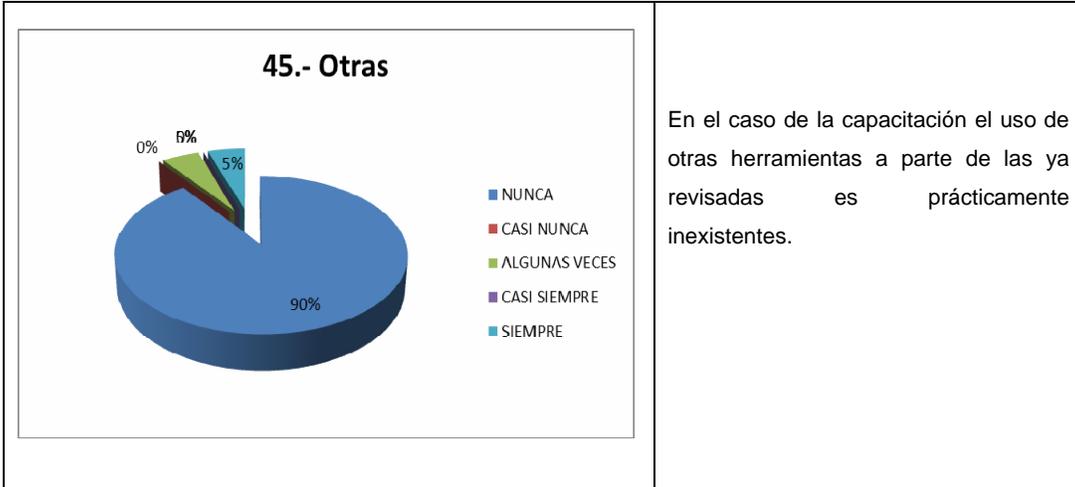
3-DESARROLLO DE PERSONAL

45.- Otras

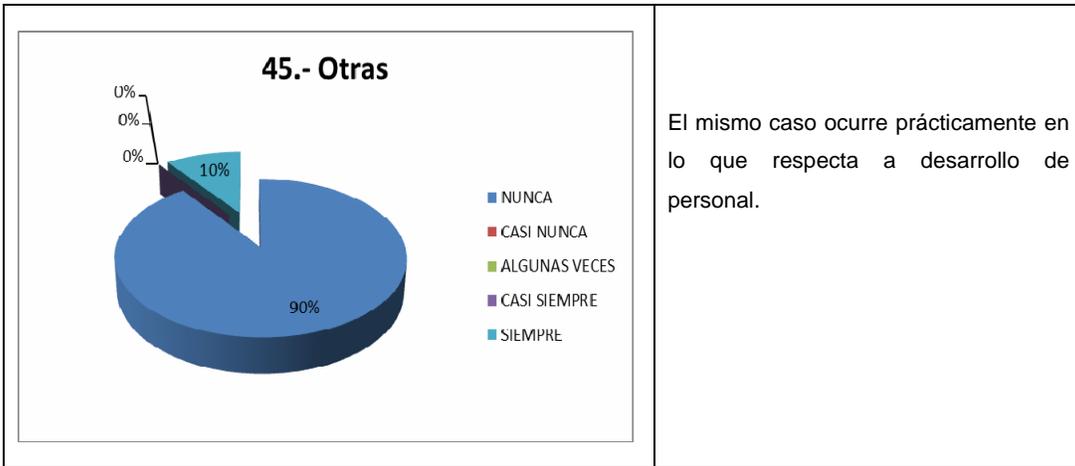


Prácticamente aparte de las ya revisadas, no existen otro tipo de herramientas que se utilicen para selección de personal

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

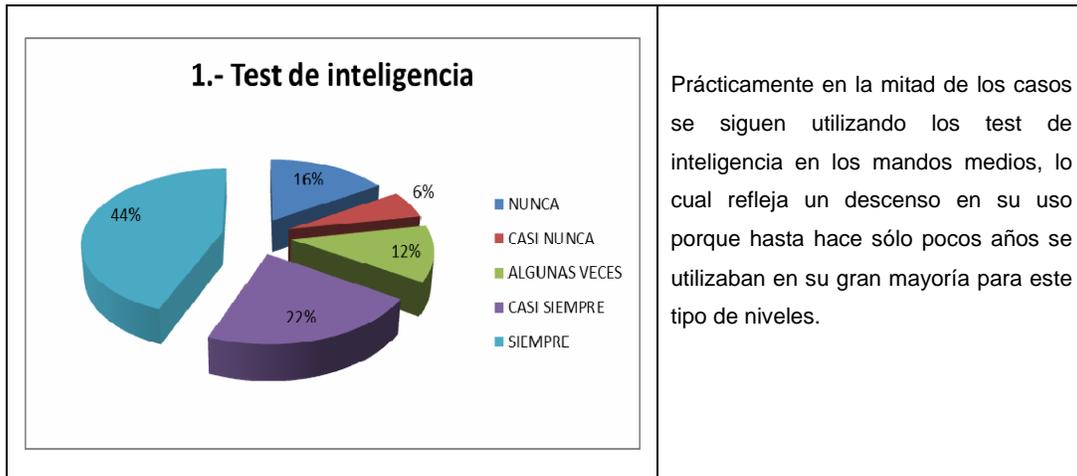


2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

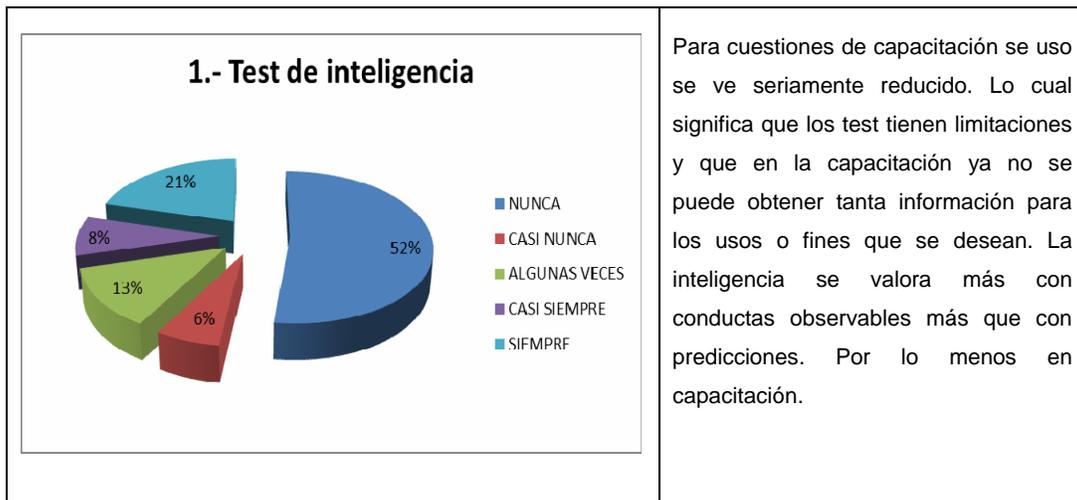


3-DESARROLLO DE PERSONAL

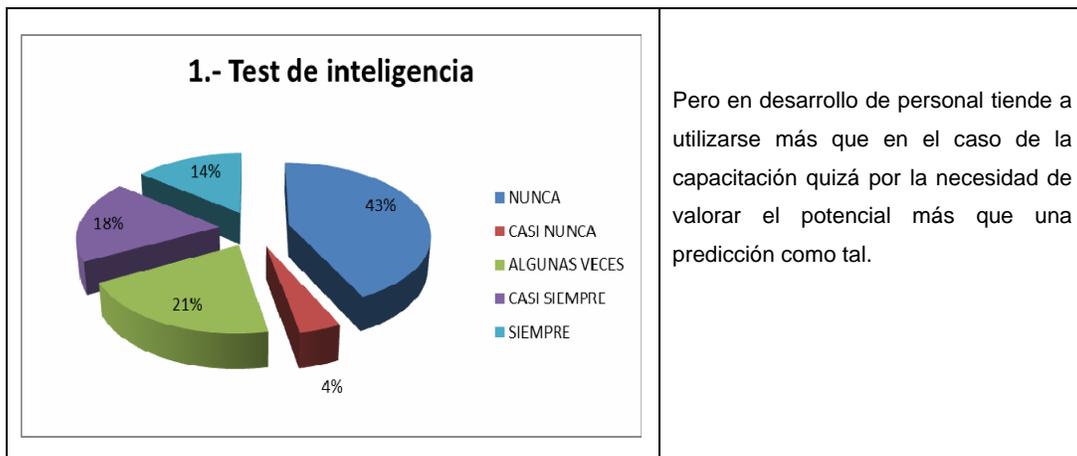
MANDOS MEDIOS



1-SELECCIÓN DE PERSONAL

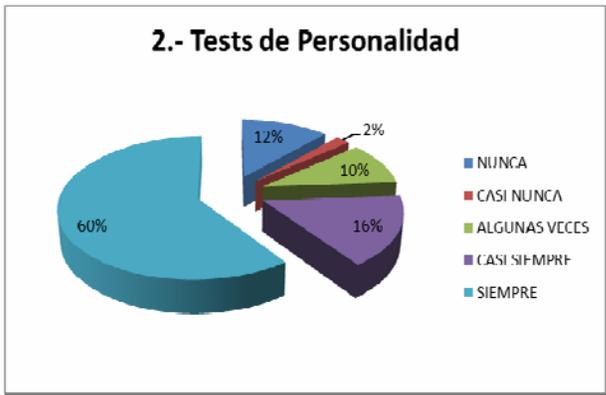


2- CAPACITACIÓN DE PERSONAL



3-DESARROLLO DE PERSONAL

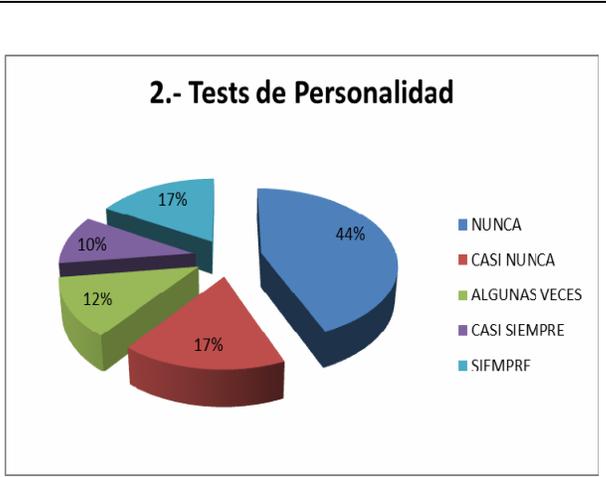
2.- Tests de Personalidad



Prácticamente menos de la mitad los siguen utilizando para procesos de selección de personal. Incluso se utilizan menos que los de inteligencia. Parte de la respuesta puede estar en que la personalidad es un concepto tan amplio, que las organizaciones se han dado cuenta que ya existen otras herramientas que pueden darles quizá más información útil para ellos.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

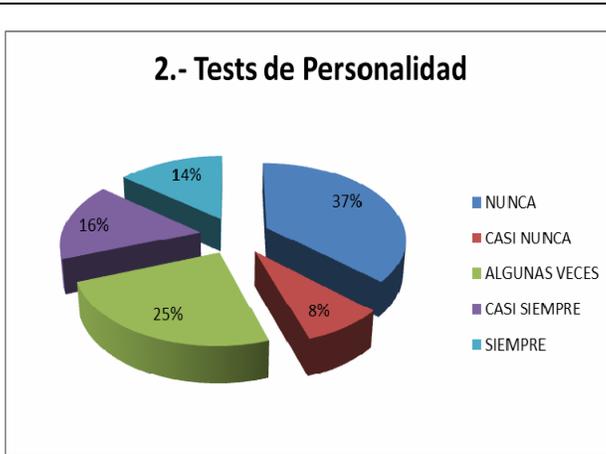
2.- Tests de Personalidad



Sin embargo, para cuestiones de capacitación se utiliza más esta herramienta que en el caso de la selección de personal. Lo cual es de llamar la atención porque los test están más hechos para selección que para otros usos.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

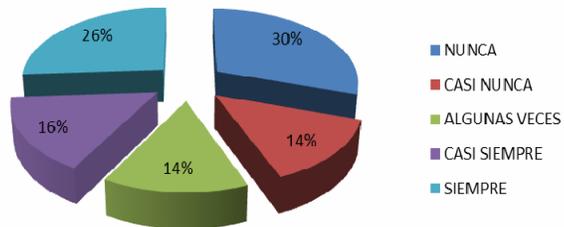
2.- Tests de Personalidad



Con respecto al desarrollo de personal se puede observar que se utiliza incluso más que en la capacitación, lo cual también es de llamar la atención. Puede ser también a que existen nuevos test que proporcionan una información muy importante para otras áreas que no sean solamente selección de personal.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

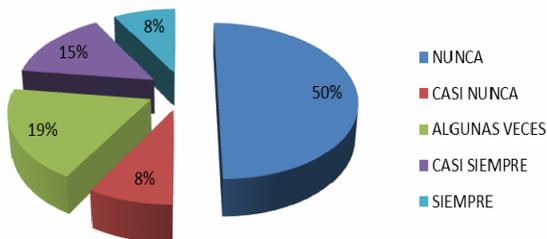
3.- Técnicas Proyectivas



Las técnicas proyectivas siguen teniendo un uso importante para los procesos de selección incluyendo los mandos medios. Este tipo de herramientas han ido ganando terreno con el tiempo.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

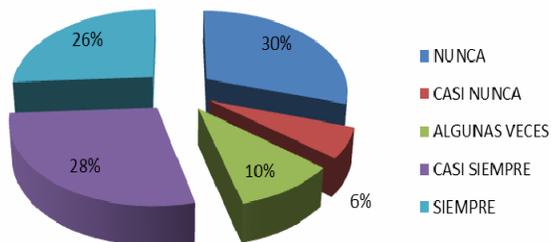
3.- Técnicas Proyectivas



Aunque se utilicen menos en la capacitación que en la selección, su uso sigue siendo importante aunque no se pueda decir que en su mayoría, pero llama la atención su recurrencia para cuestiones de capacitación.

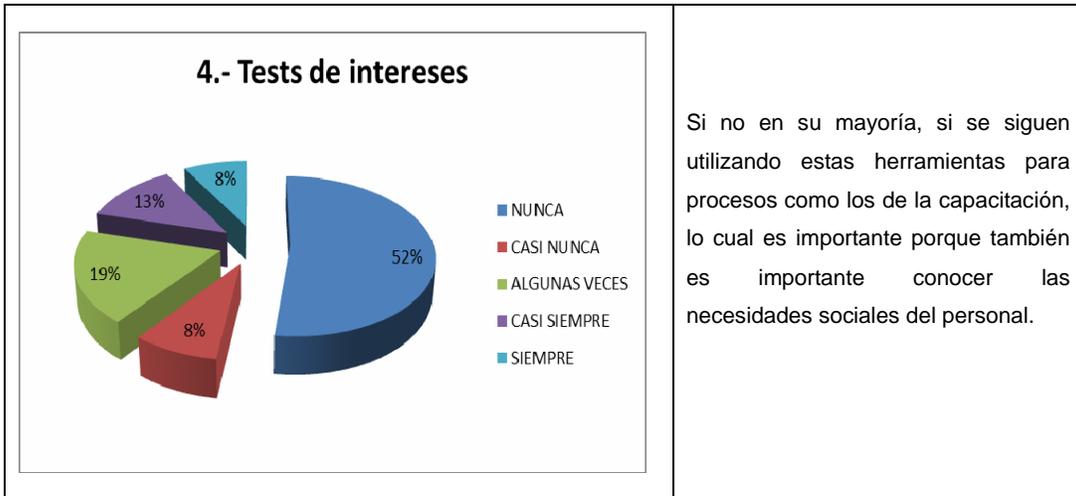
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

4.- Tests de intereses



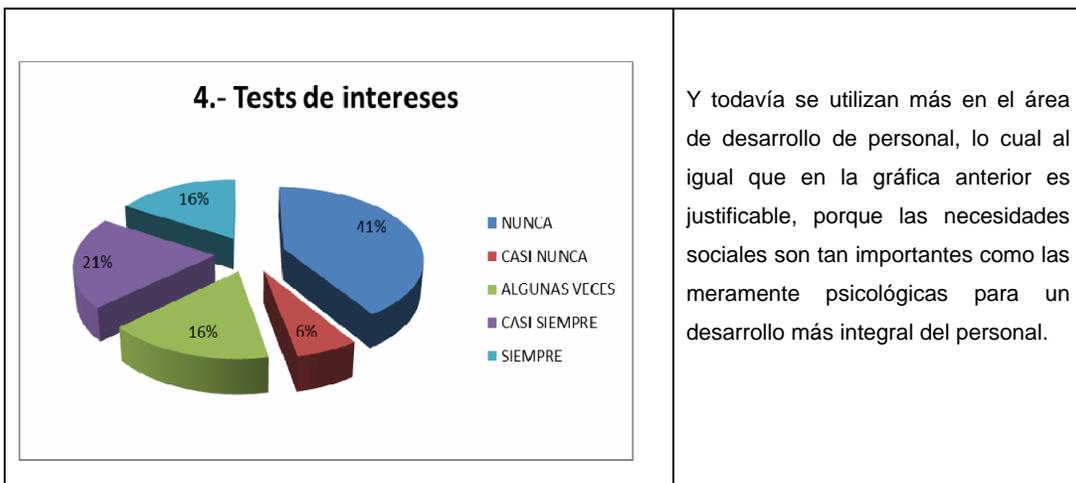
Los test de intereses se utilizan en su mayoría para este tipo de puestos, lo cual es entendible por las características prospectivas que tienen los mandos medios en las organizaciones.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL



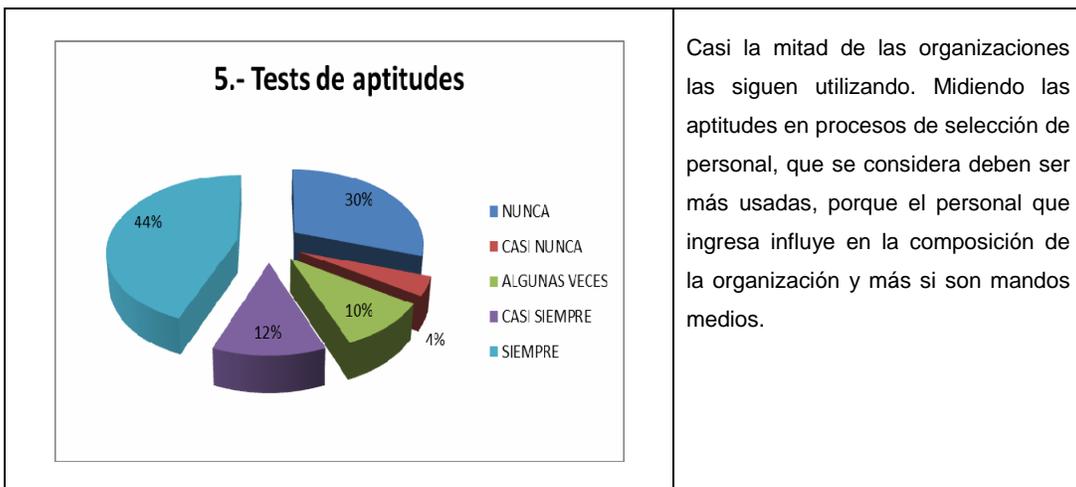
Si no en su mayoría, si se siguen utilizando estas herramientas para procesos como los de la capacitación, lo cual es importante porque también es importante conocer las necesidades sociales del personal.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



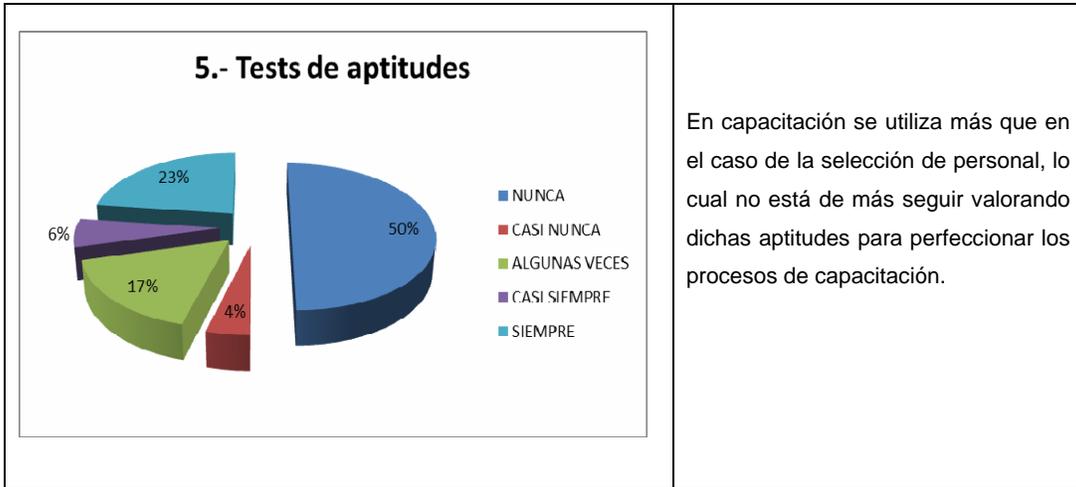
Y todavía se utilizan más en el área de desarrollo de personal, lo cual al igual que en la gráfica anterior es justificable, porque las necesidades sociales son tan importantes como las meramente psicológicas para un desarrollo más integral del personal.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

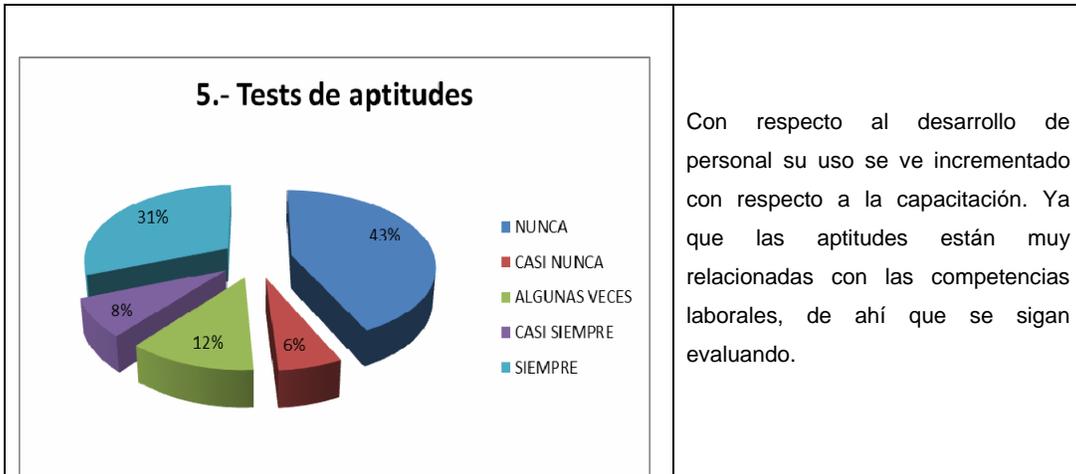


Casi la mitad de las organizaciones las siguen utilizando. Midiendo las aptitudes en procesos de selección de personal, que se considera deben ser más usadas, porque el personal que ingresa influye en la composición de la organización y más si son mandos medios.

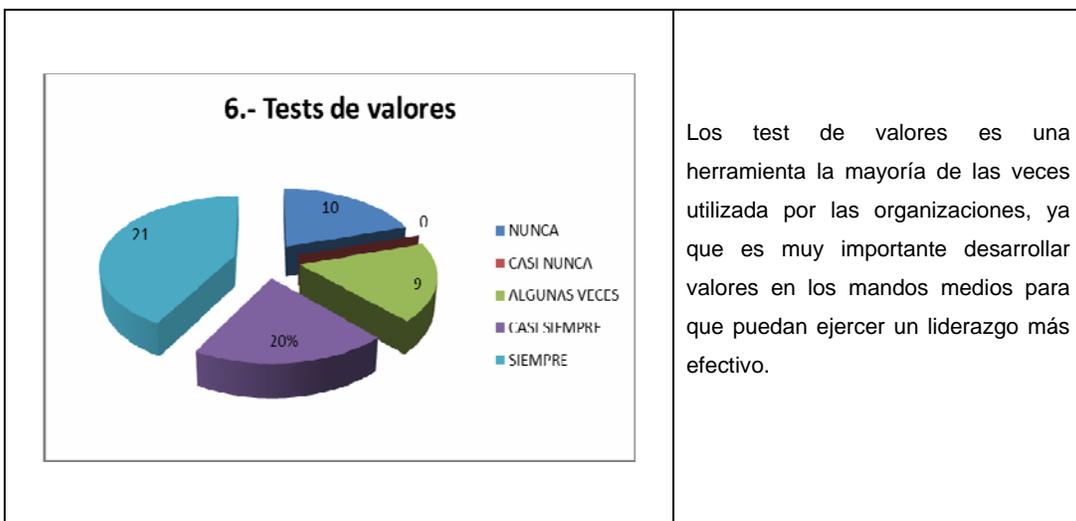
1-SELECCIÓN DE PERSONAL



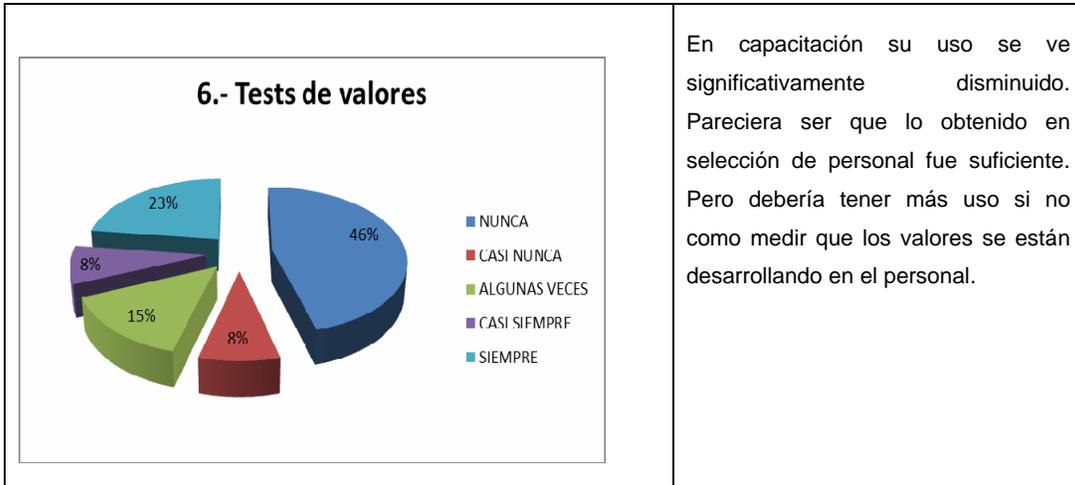
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



3-DESARROLLO DE PERSONAL

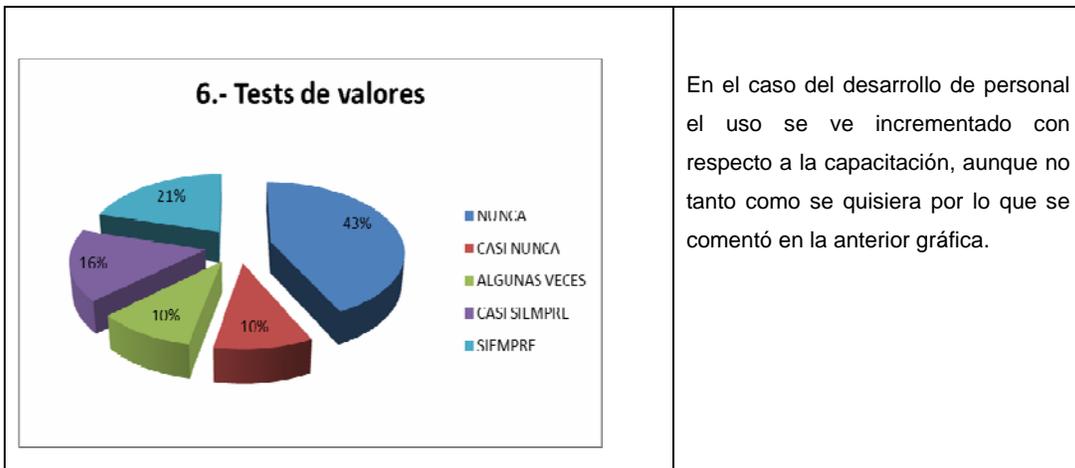


1-SELECCIÓN DE PERSONAL



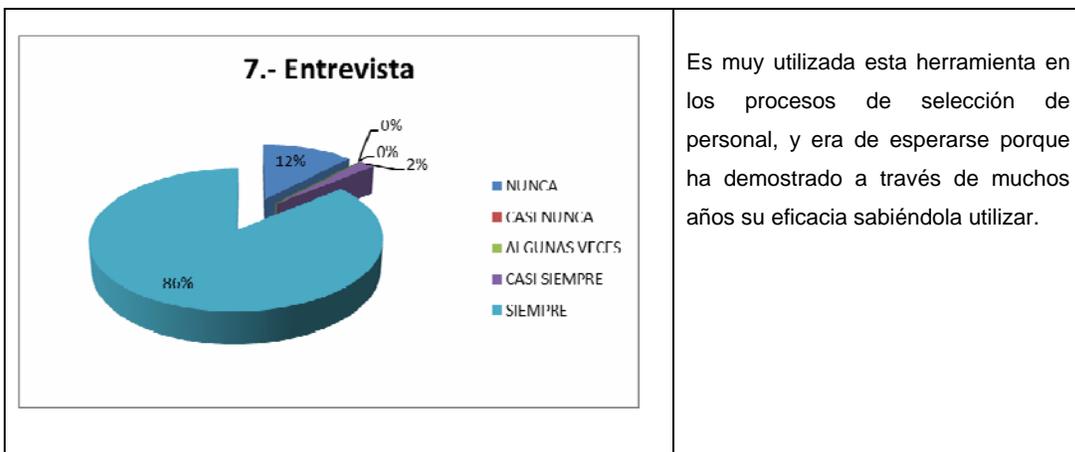
En capacitación su uso se ve significativamente disminuido. Pareciera ser que lo obtenido en selección de personal fue suficiente. Pero debería tener más uso si no como medir que los valores se están desarrollando en el personal.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



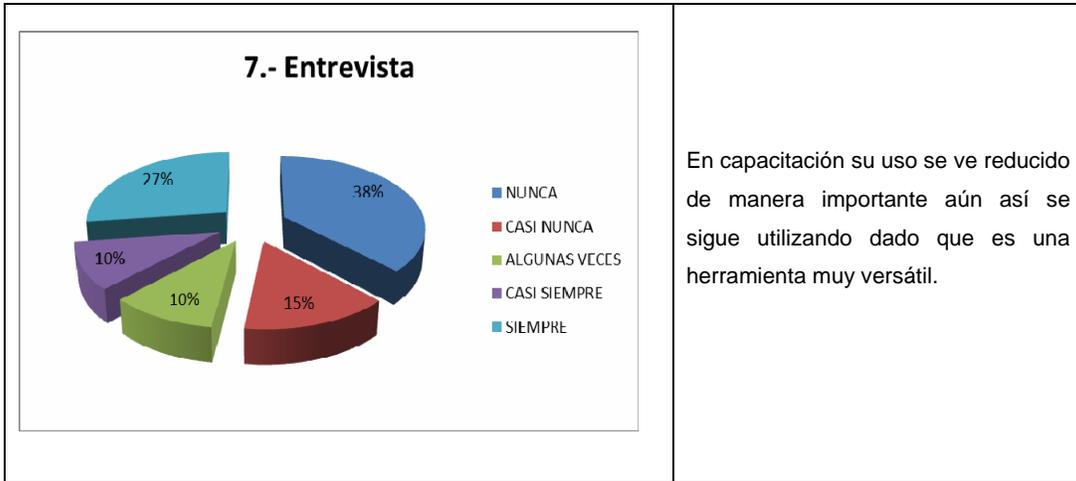
En el caso del desarrollo de personal el uso se ve incrementado con respecto a la capacitación, aunque no tanto como se quisiera por lo que se comentó en la anterior gráfica.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

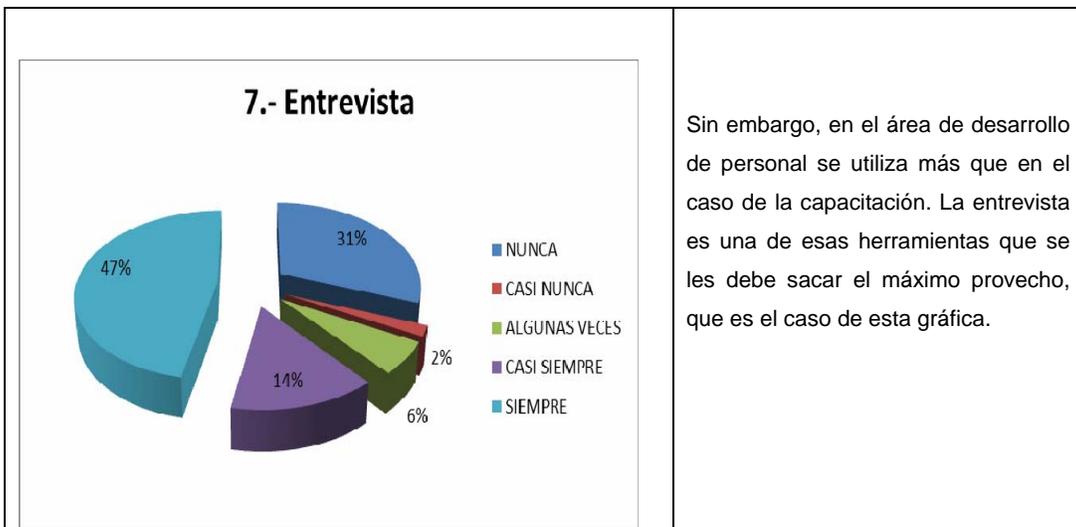


Es muy utilizada esta herramienta en los procesos de selección de personal, y era de esperarse porque ha demostrado a través de muchos años su eficacia sabiéndola utilizar.

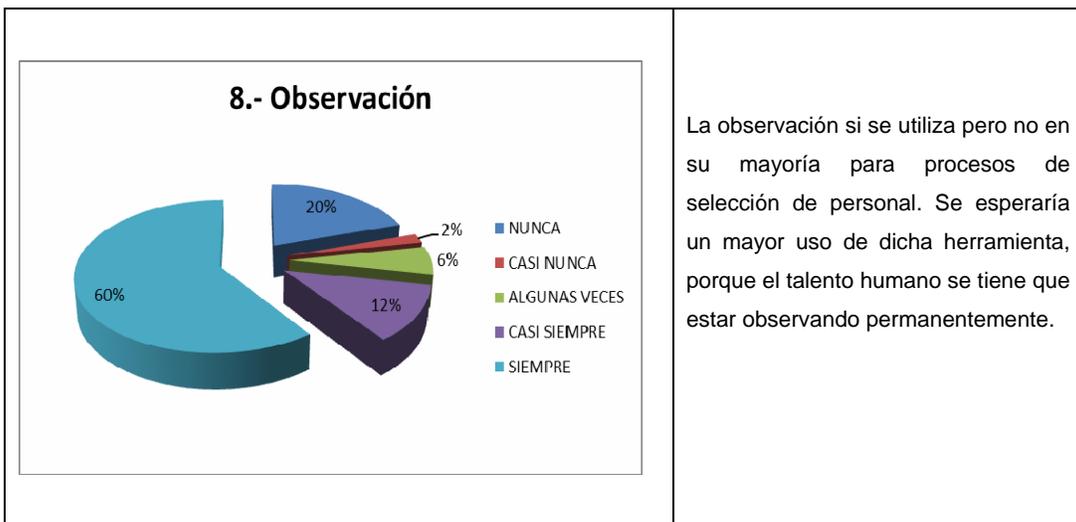
1-SELECCIÓN DE PERSONAL



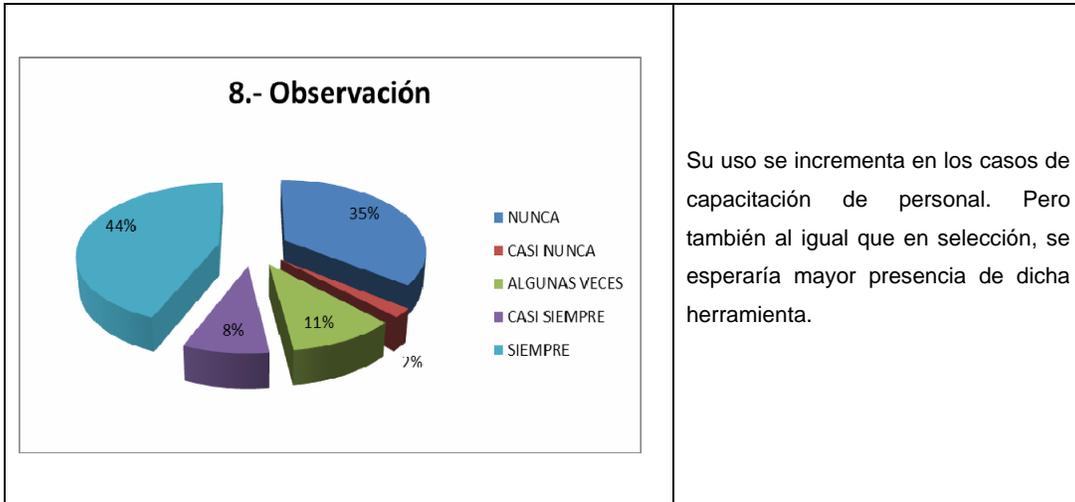
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



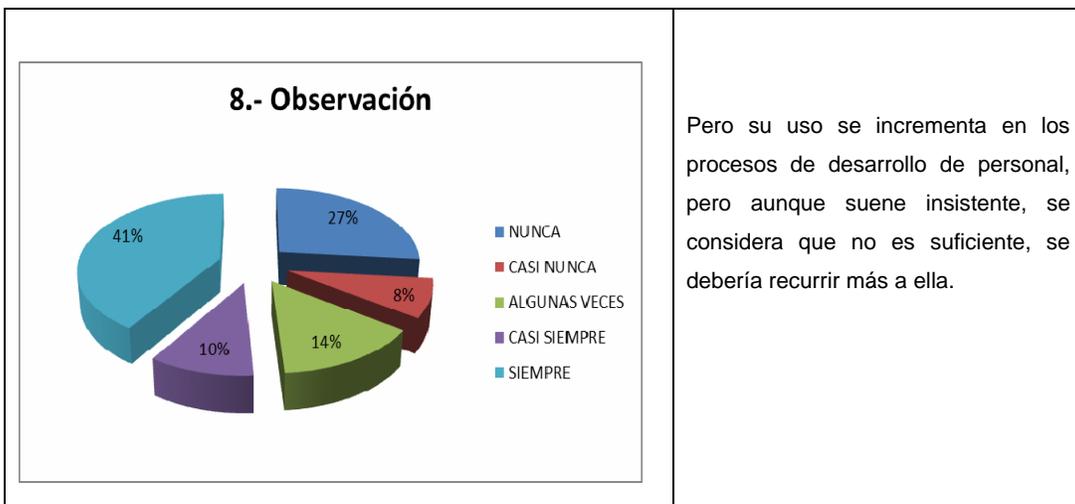
3-DESARROLLO DE PERSONAL



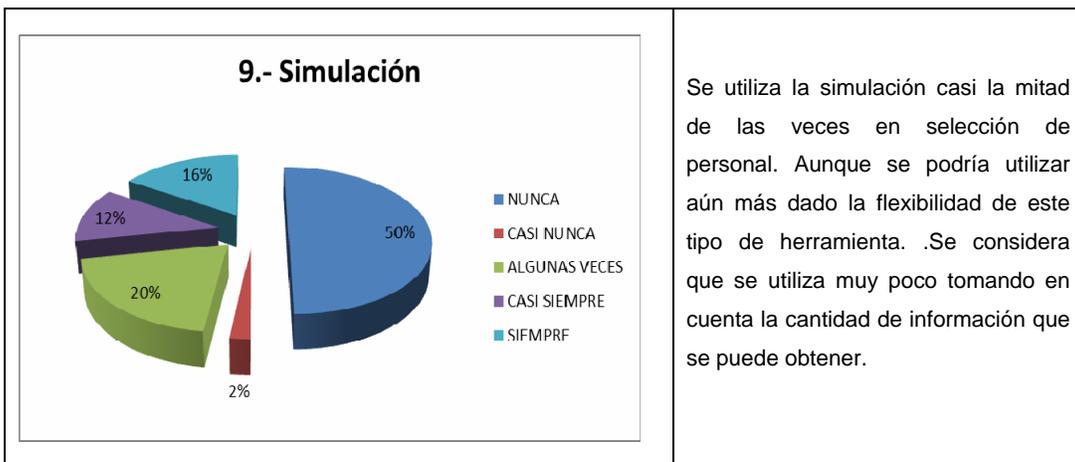
1-SELECCIÓN DE PERSONAL



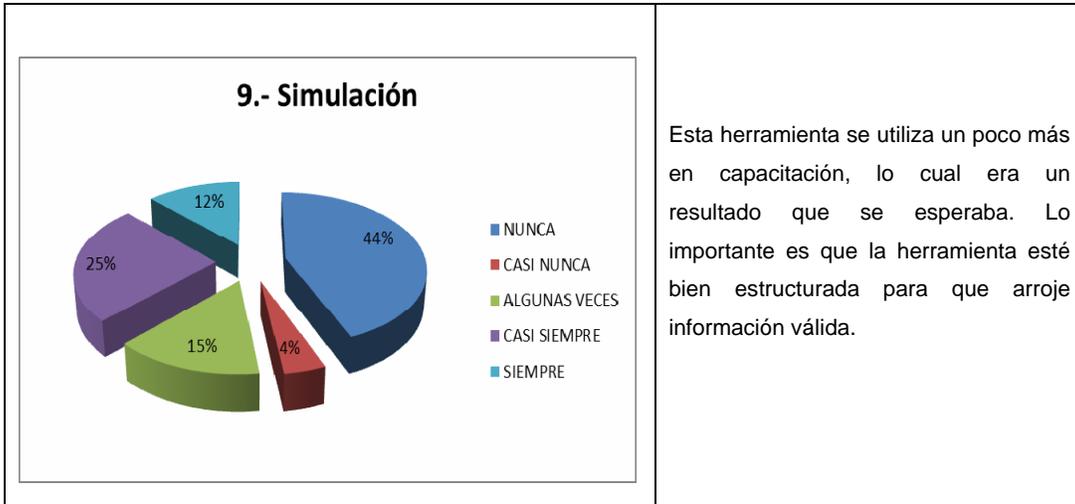
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



3-DESARROLLO DE PERSONAL

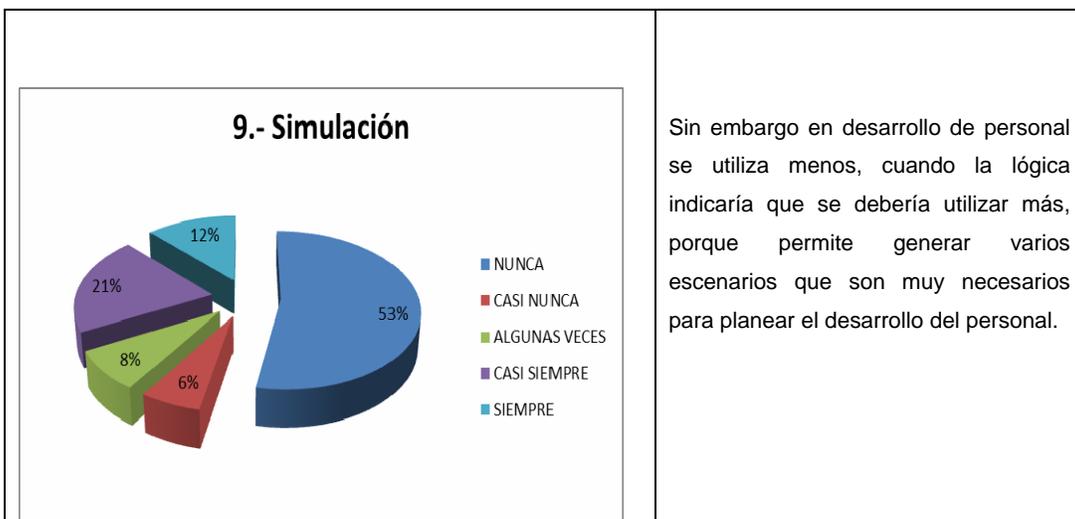


1-SELECCIÓN DE PERSONAL



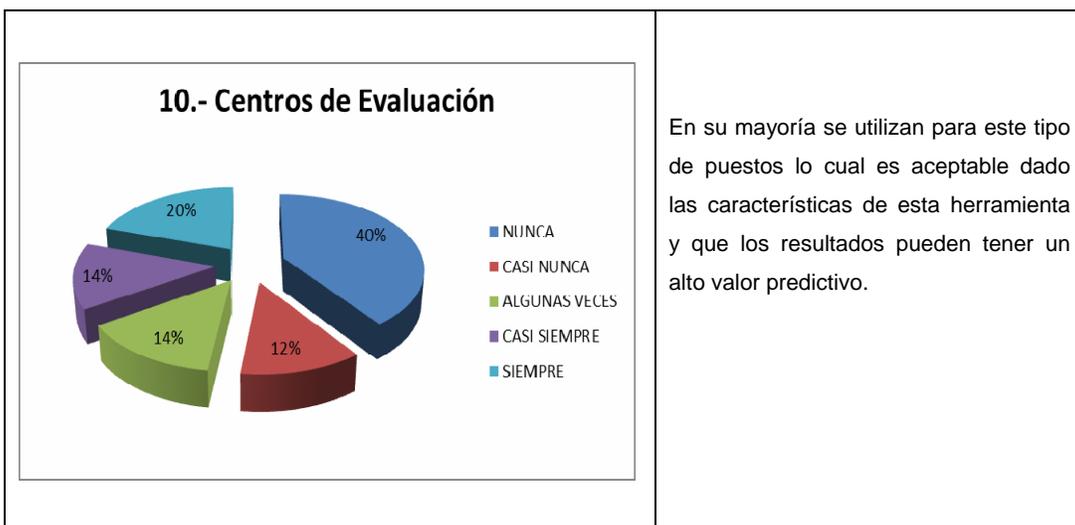
Esta herramienta se utiliza un poco más en capacitación, lo cual era un resultado que se esperaba. Lo importante es que la herramienta esté bien estructurada para que arroje información válida.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



Sin embargo en desarrollo de personal se utiliza menos, cuando la lógica indicaría que se debería utilizar más, porque permite generar varios escenarios que son muy necesarios para planear el desarrollo del personal.

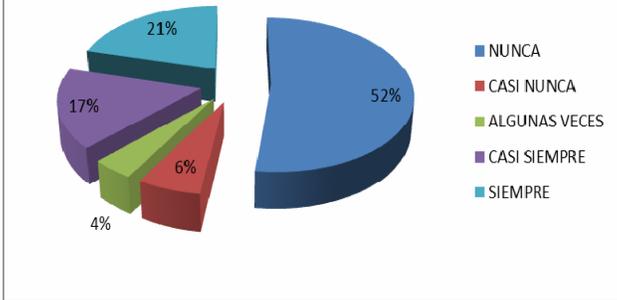
3-DESARROLLO DE PERSONAL



En su mayoría se utilizan para este tipo de puestos lo cual es aceptable dado las características de esta herramienta y que los resultados pueden tener un alto valor predictivo.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

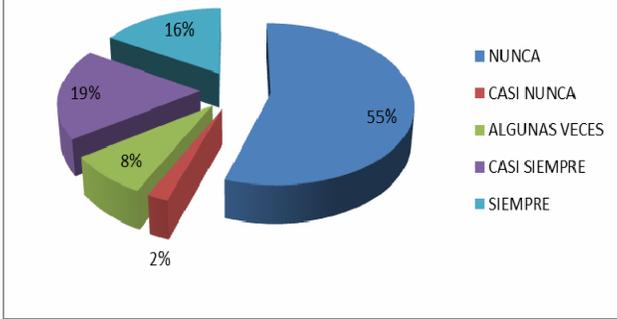
10.- Centros de Evaluación



Para cuestiones de capacitación se utiliza menos que en selección de personal, cuando es una herramienta muy útil para puestos de mandos medios. Es ideal para indagar sobre capacidades, potencial a desarrollar.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

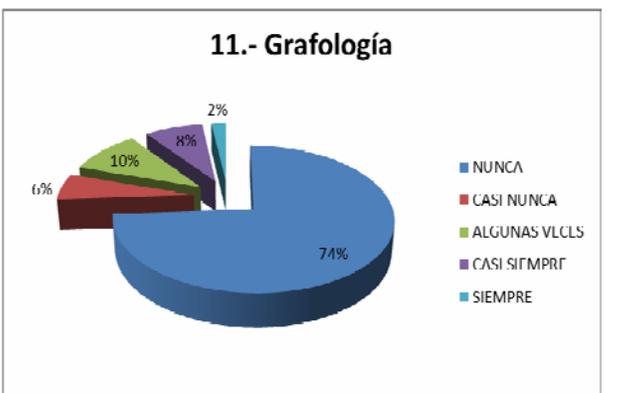
10.- Centros de Evaluación



Para cuestiones de desarrollo de a las personal todavía se utiliza menos lo cual es preocupante porque es donde se piensa se debería de utilizar más tomando en cuenta las características de la herramienta.

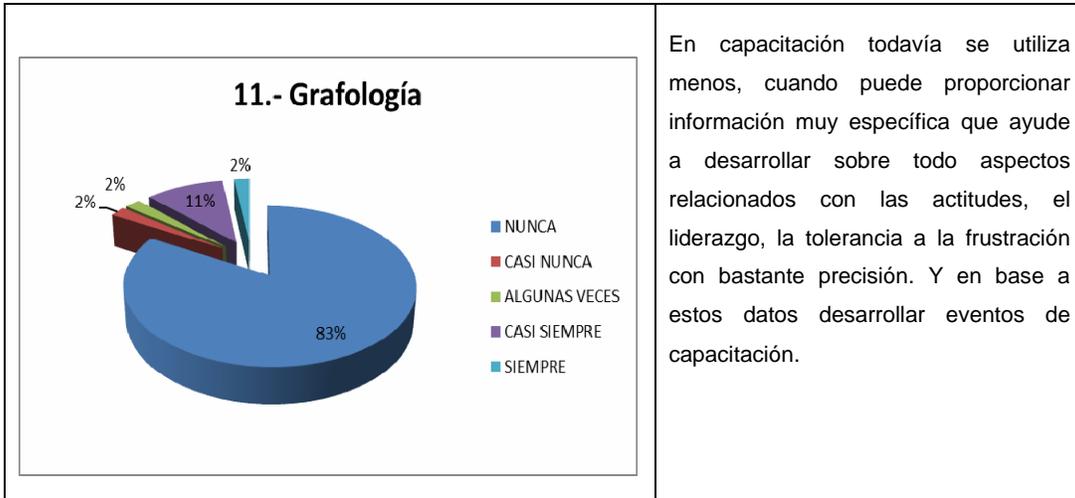
3-DESARROLLO DE PERSONAL

11.- Grafología

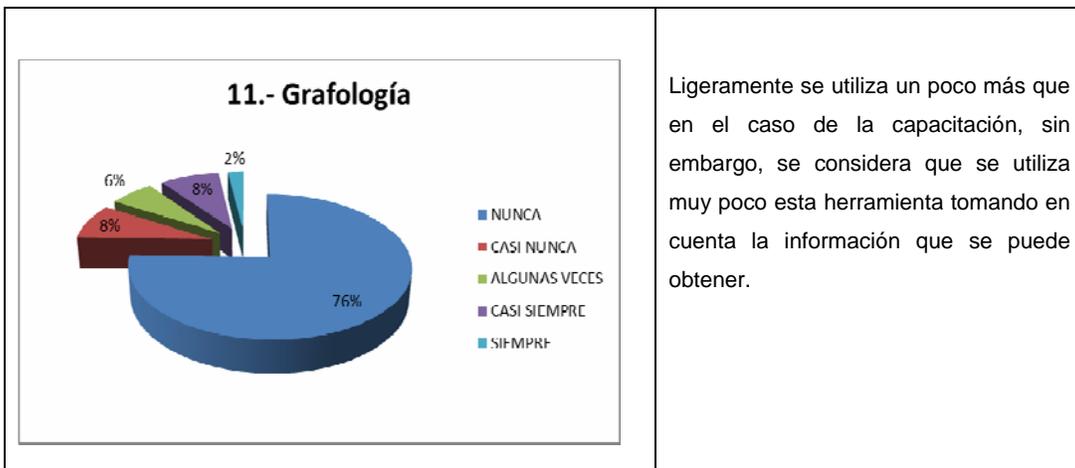


Prácticamente no se usa la grafología par mandos medios en procesos de selección, lo cual extraña un poco porque son puestos estratégicos dentro de la organización y el mayor conocimiento de ellos de acuerdo a la información que arroja esta herramienta podría ser muy útil.

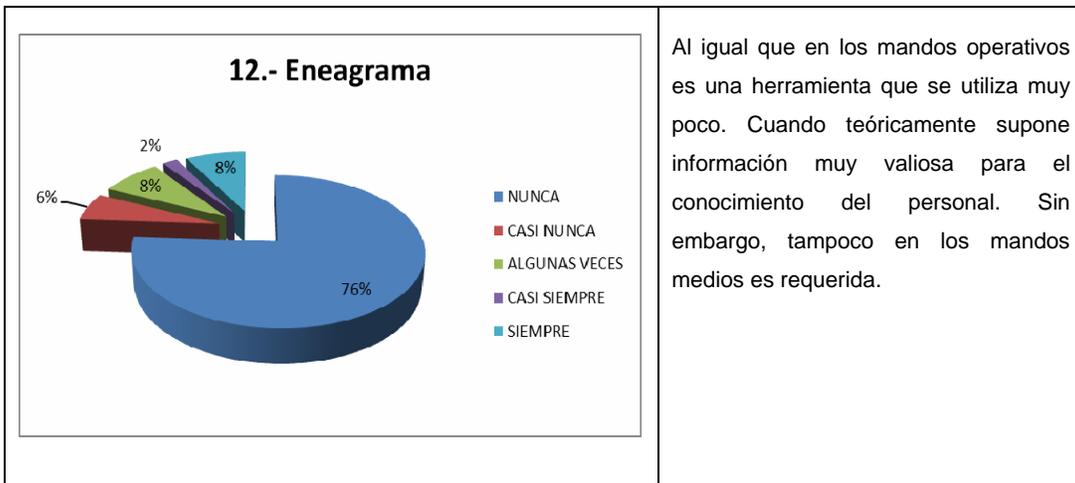
1-SELECCIÓN DE PERSONAL



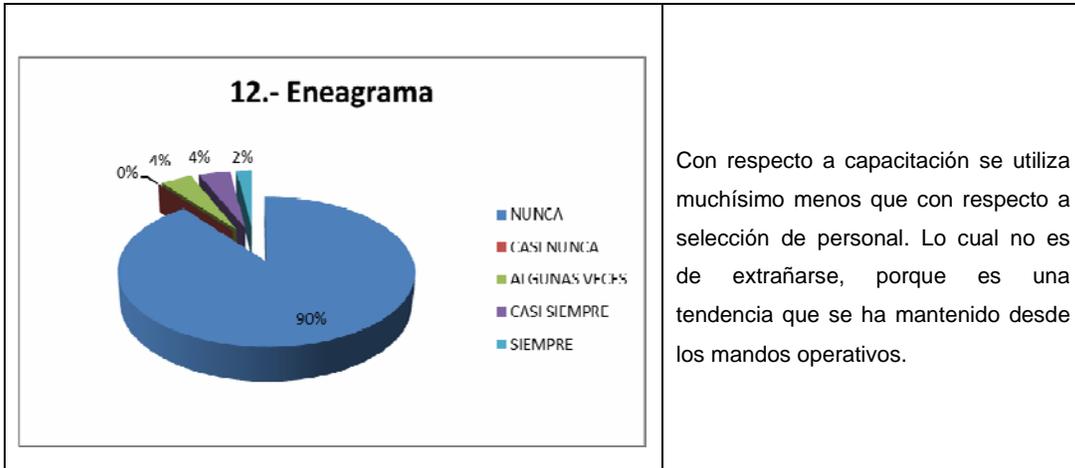
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



3-DESARROLLO DE PERSONAL

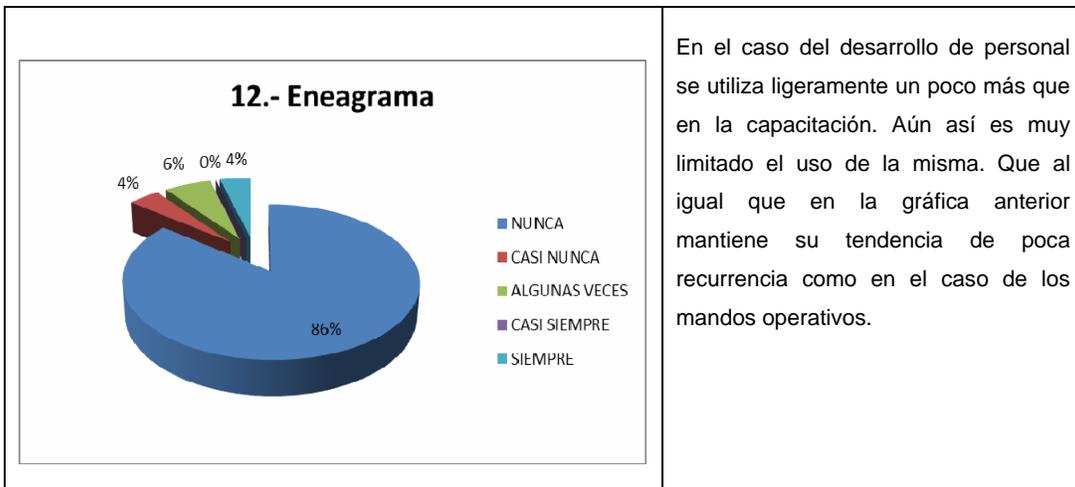


1-SELECCIÓN DE PERSONAL



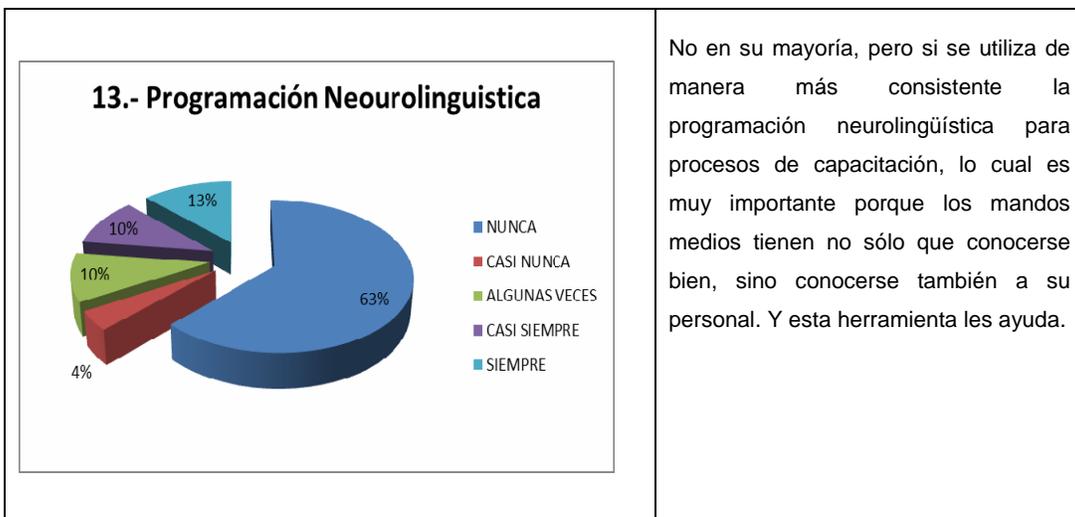
Con respecto a capacitación se utiliza muchísimo menos que con respecto a selección de personal. Lo cual no es de extrañarse, porque es una tendencia que se ha mantenido desde los mandos operativos.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



En el caso del desarrollo de personal se utiliza ligeramente un poco más que en la capacitación. Aún así es muy limitado el uso de la misma. Que al igual que en la gráfica anterior mantiene su tendencia de poca recurrencia como en el caso de los mandos operativos.

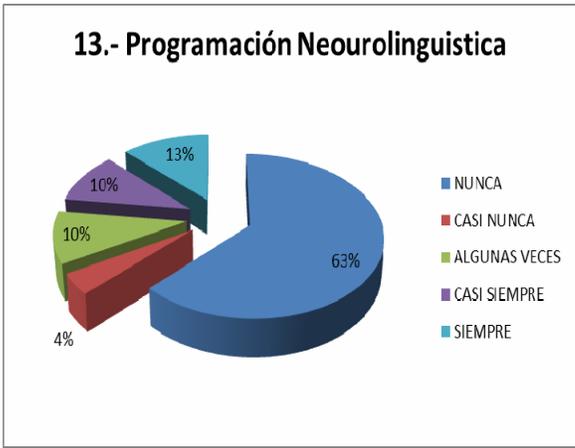
3-DESARROLLO DE PERSONAL



No en su mayoría, pero si se utiliza de manera más consistente la programación neurolingüística para procesos de capacitación, lo cual es muy importante porque los mandos medios tienen no sólo que conocerse bien, sino conocerse también a su personal. Y esta herramienta les ayuda.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

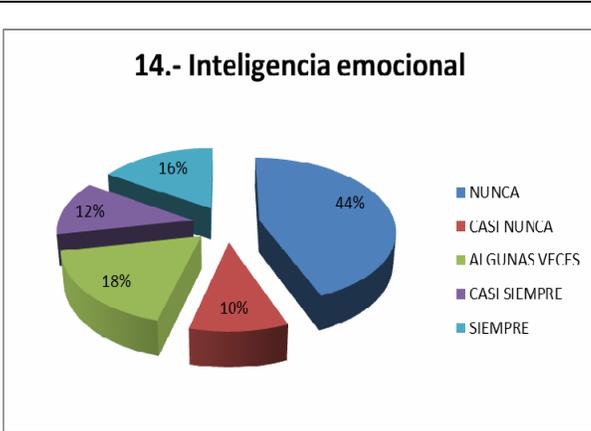
13.- Programación Neurolinguistica



En el caso del desarrollo de personal es prácticamente el mismo uso que se le da en la capacitación. Aunque supondría que en procesos donde se busca el desarrollo del capital intelectual. Esta herramienta fuera más usada.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

14.- Inteligencia emocional



En su mayoría, en el caso de la inteligencia emocional si se utiliza. Qué en términos teóricos sugiere que así sea, a pesar de las dudas que genera sus herramientas de diagnóstico, pero bueno, parece ser que su uso se ve incrementado.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

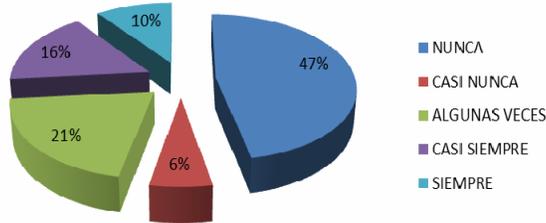
14.- Inteligencia emocional



Se utiliza ligeramente menos que en selección de personal, pero aún así su uso se da en la mayoría de las ocasiones.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

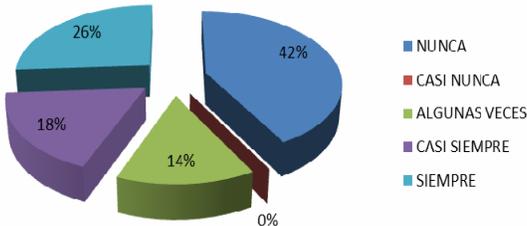
14.- Inteligencia emocional



Y en el caso del desarrollo de personal sus uso es igual que en el de la capacitación. Lo cual refleja su popularidad dentro de las organizaciones con respecto a esta herramienta.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

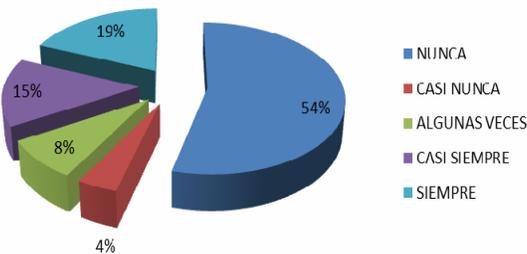
15.- Inventario de habilidades



En su mayoría se sigue utilizando para procesos de selección de personal, dado que es una herramienta de muchos años pero como se ha comentado, ha demostrado su efectividad.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

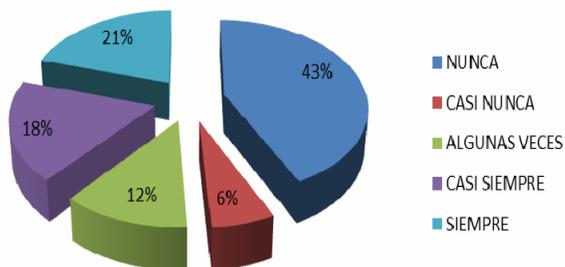
15.- Inventario de habilidades



Su uso se ve ligeramente disminuido en el caso de la capacitación. Que supondría como se comentó en los mandos operativos, Que se le podría dar un mayor uso, dado que las habilidades siempre están sujetas a desarrollo.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

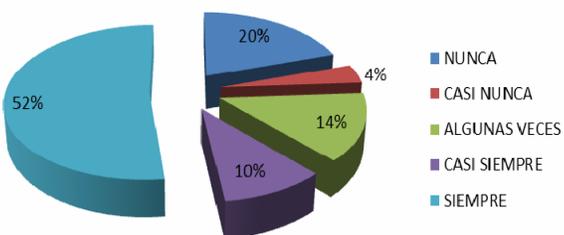
15.- Inventario de habilidades



Aunque su uso se incrementa ligeramente para cuestiones de desarrollo de personal, que supone que así tiene que ser, conforme el personal se va desarrollando a la a par se van desarrollando nuevas habilidades.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

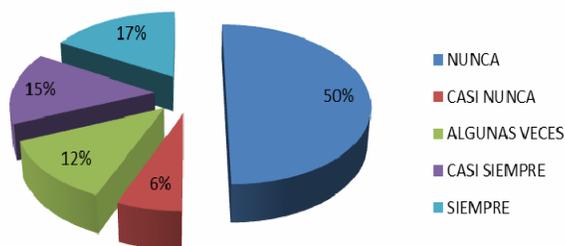
16.- Periodo de prueba



Casi en su mayoría se utiliza esta herramienta como parte del proceso de selección de personal, incluso podría esperarse un mayor uso de la misma si se considera el rol que desempeñan este tipo de puestos.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

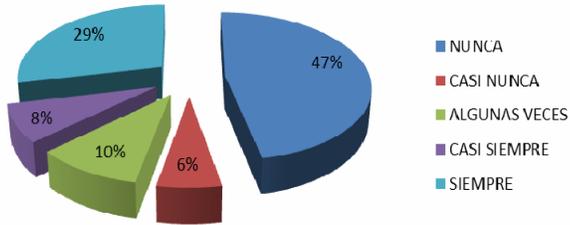
16.- Periodo de prueba



En capacitación se utiliza un poco más, aunque se insiste, que podría dársele un mayor uso. No hay como ver en la práctica cómo se desempeña el personal.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

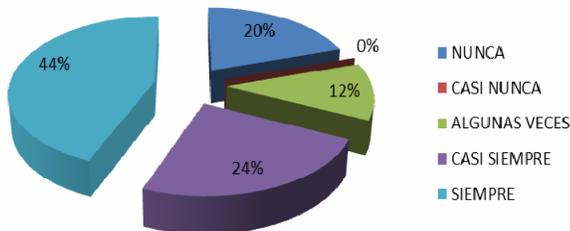
16.- Periodo de prueba



Se utiliza ligeramente un poco más en aspectos relacionados con el desarrollo de personal, aunque se consideran insuficientes, ya que el periodo de prueba es una herramienta de evaluación del talento humano básica.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

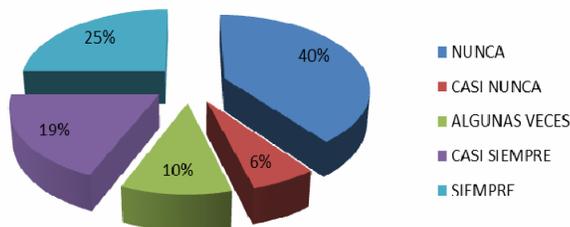
17.- Conocimientos generales



Es una herramienta que en su mayoría se utiliza para procesos de selección. Dado que es una información básica, quizá debería tener un mayor uso.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

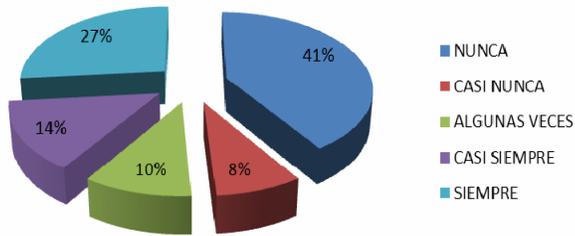
17.- Conocimientos generales



En materia de capacitación se utiliza más. Sin embargo, se esperaría que se recurriera más a esta herramienta. Uno de los aspectos básicos de la capacitación tiene que ver precisamente con los conocimientos.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

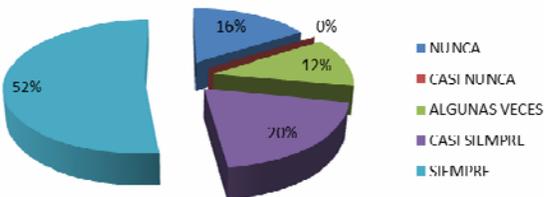
17.- Conocimientos generales



Y con respecto a desarrollo de personal todavía se utiliza ligeramente menos que en la capacitación. Cuando supondría lo contrario.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

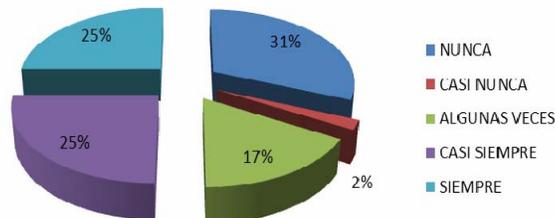
18.- Conocimientos específicos



A pesar de su importancia, no se utilizan en su mayoría en procesos de selección de personal. Cuando supondría un mayor uso, puesto que se trata ya de aspectos concretos que es necesario saber del personal.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

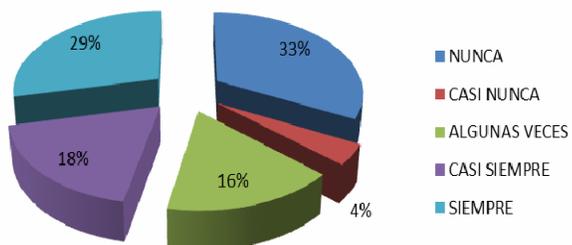
18.- Conocimientos específicos



En su gran mayoría en capacitación si se utiliza esta herramienta, lo cual era algo de esperarse, porque existen los programas específicos de capacitación cuya finalidad entre otras cosas es proporcionar conocimientos específicos.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

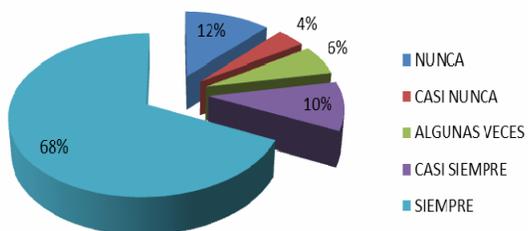
18.- Conocimientos específicos



El uso en desarrollo de personal es casi el mismo que en el caso de la capacitación, lo cual al igual que en ese caso, era lo que se esperaba.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

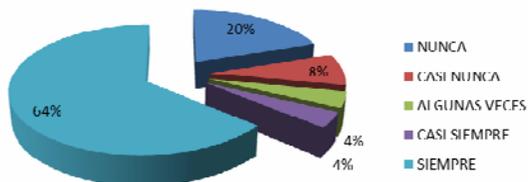
19.- Referencias personales



Si bien es cierto, se siguen utilizando en los procesos de selección de mandos medios, no lo es en su mayoría, lo cual se considera aceptable, ya que se considera hasta cierto punto muy subjetiva este tipo de herramienta.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

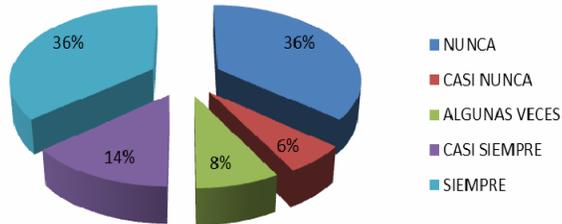
20.- Examen médico



Es una herramienta que se utiliza pero no en su mayoría para procesos de selección de personal. Lo cual es aceptable, porque depende mucho de lo que vaya a hacer el personal para ver si amerita el uso de esta herramienta o no.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

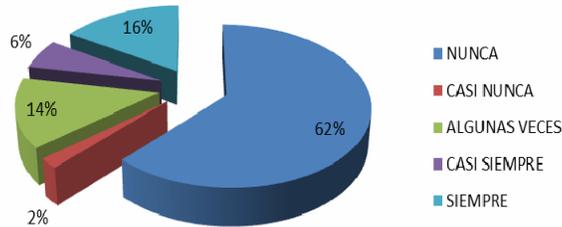
21.- Encuesta socioeconomica



Realmente se utiliza muy poco esta herramienta para procesos de selección de personal de mandos medios, lo cual responde más a necesidades muy particulares de cada organización.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

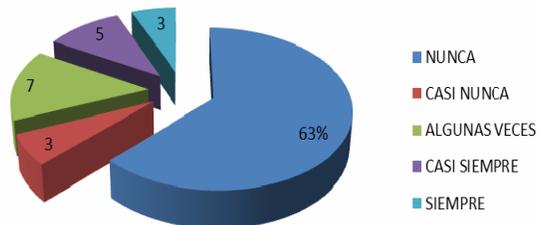
22.- Evaluación de 360 grados



En su mayoría no se utiliza esta herramienta para procesos de selección de personal, cuando supondría que la información que se puede obtener es muy importante. Más si se trata de mandos medios.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

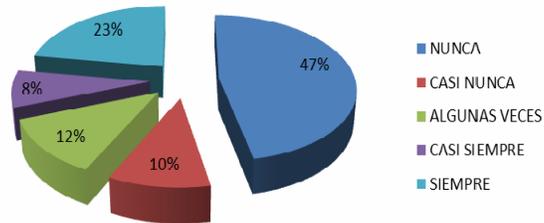
22.- Evaluación de 360 grados



Al igual que en la selección de personal, en el caso de la capacitación de personal ocurre algo similar, su uso es muy limitado, pero que al igual que en la anterior gráfica se esperaría un mayor uso de la misma.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

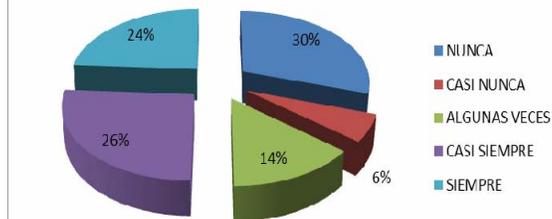
22.- Evaluación de 360 grados



En el desarrollo de personal, se utiliza un poco más que en el caso de la selección y capacitación de personal. Lo cual es aceptable porque se obtiene información que puede apoyar mucho al desarrollo del talento humano.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

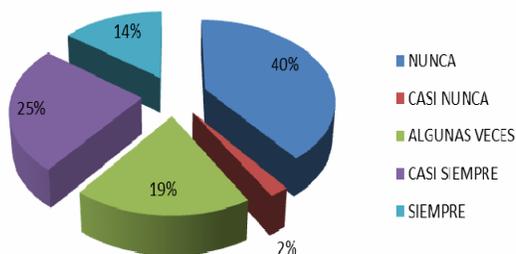
23.- Analisis de competencias



En su gran mayoría se utiliza el análisis de competencias en los procesos de selección de personal, lo cual se esperaría aún más dado que las competencias es ya prácticamente un requisito en toda organización que se considere emergente.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

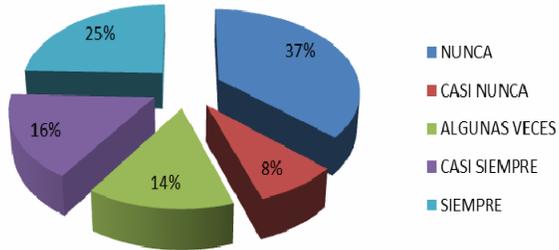
23.- Analisis de competencias



Su uso se ve un poco reducido en el caso de la capacitación, lo cual se esperaría lo contrario, porque en capacitación se enfoca entre otras cosas en la identificación y desarrollo de las competencias.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

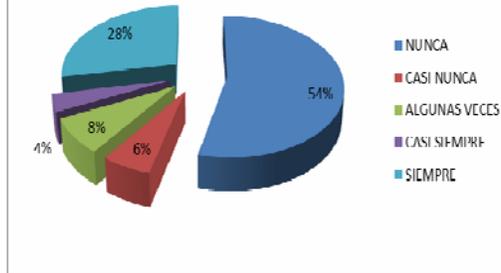
23.- Analisis de competencias



En el caso del desarrollo de personal se utiliza un poco más que en el caso de la capacitación, pero al igual que en la anterior gráfica, se esperaría que se utilizara más.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

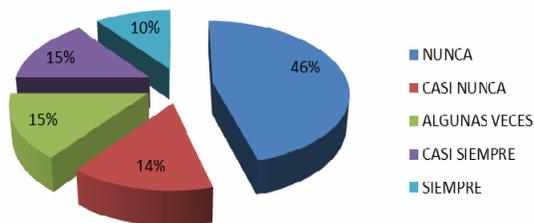
24.- Proyectos de Trabajo



Si se recurre al uso de esta herramienta aunque no en su mayoría. Dado el puesto y las características del mismo también se esperarían que se utilizara más.

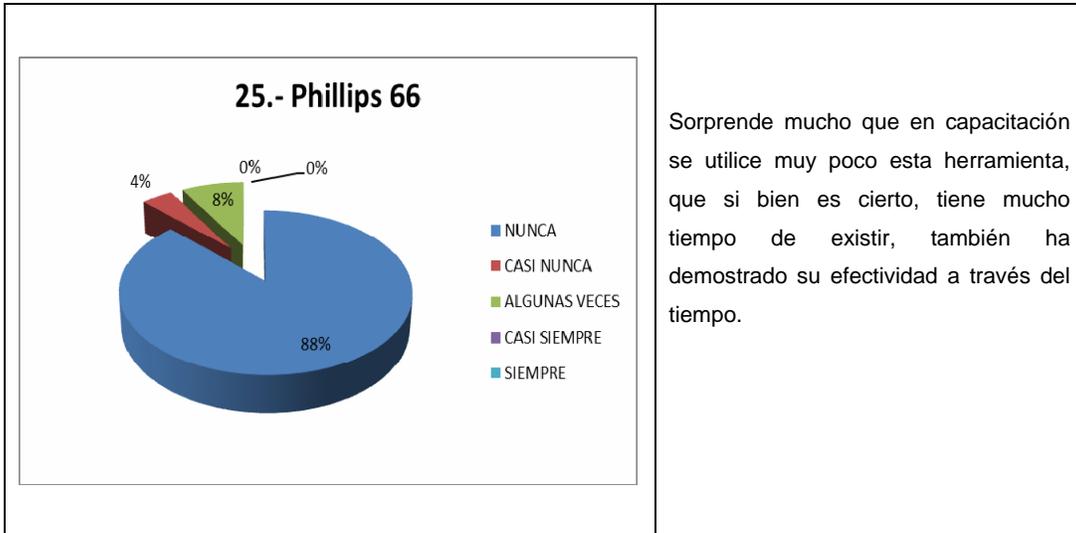
1-SELECCIÓN DE PERSONAL

24.- Proyectos de Trabajo



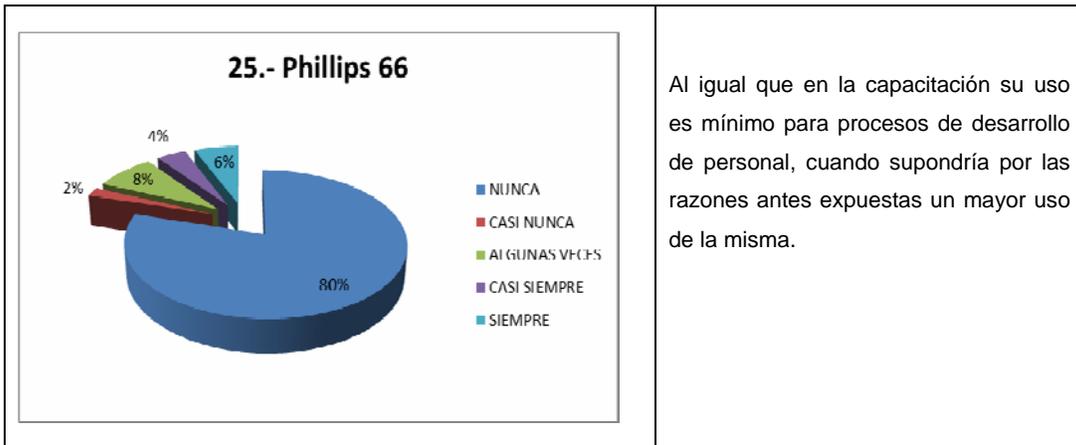
En capacitación se utilizan un poco más que en selección, sin embargo aún así se considera que su uso está muy limitado, tomando en cuenta además que es una herramienta muy flexible.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



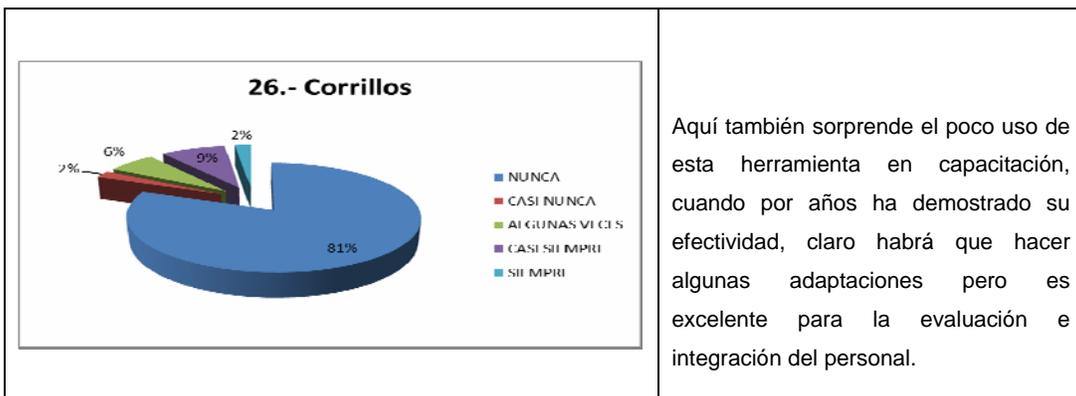
Sorprende mucho que en capacitación se utilice muy poco esta herramienta, que si bien es cierto, tiene mucho tiempo de existir, también ha demostrado su efectividad a través del tiempo.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



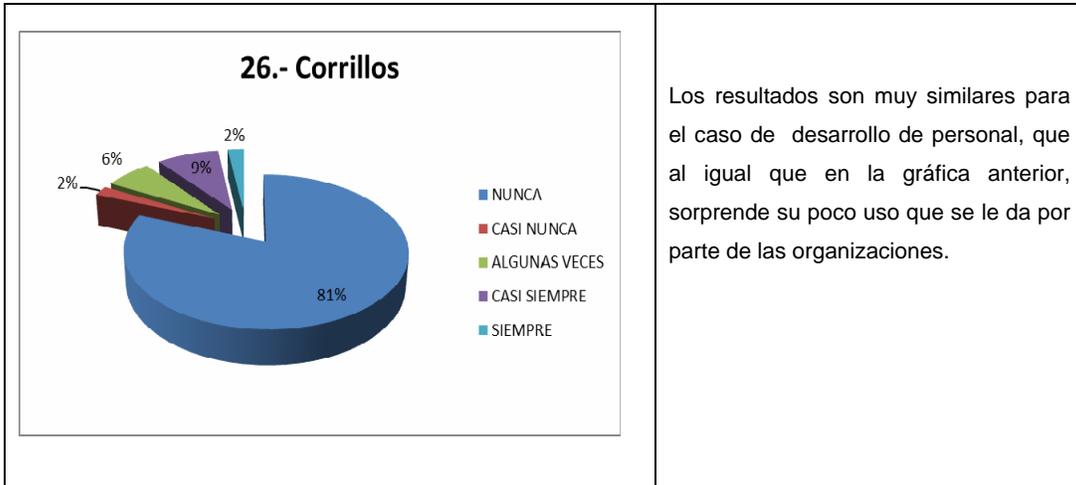
Al igual que en la capacitación su uso es mínimo para procesos de desarrollo de personal, cuando supondría por las razones antes expuestas un mayor uso de la misma.

3-DESARROLLO DE PERSONAL



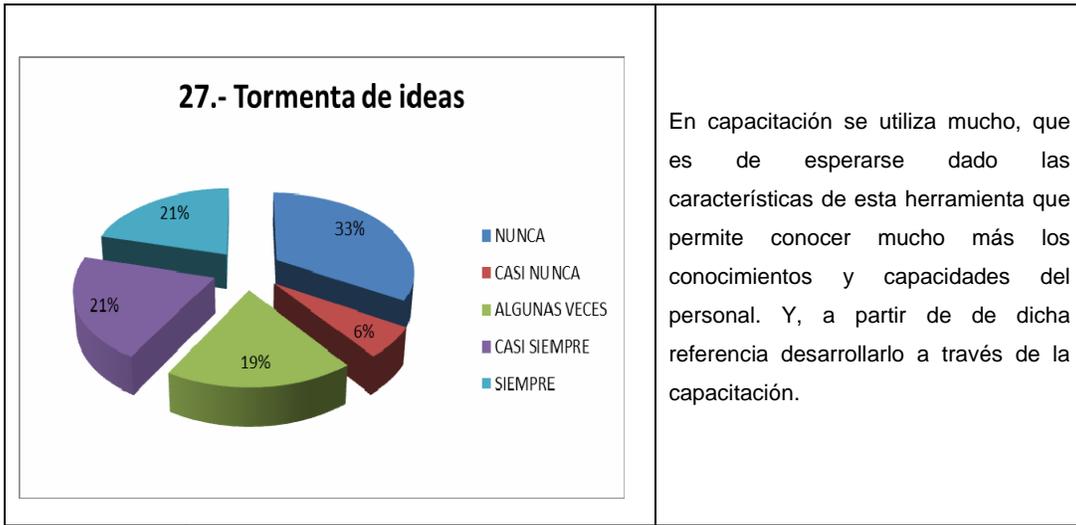
Aquí también sorprende el poco uso de esta herramienta en capacitación, cuando por años ha demostrado su efectividad, claro habrá que hacer algunas adaptaciones pero es excelente para la evaluación e integración del personal.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



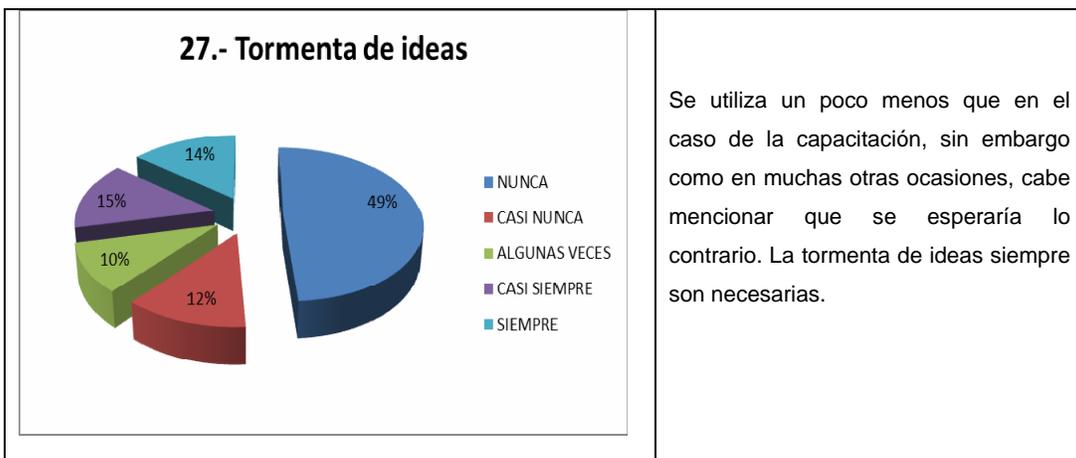
Los resultados son muy similares para el caso de desarrollo de personal, que al igual que en la gráfica anterior, sorprende su poco uso que se le da por parte de las organizaciones.

3-DESARROLLO DE PERSONAL



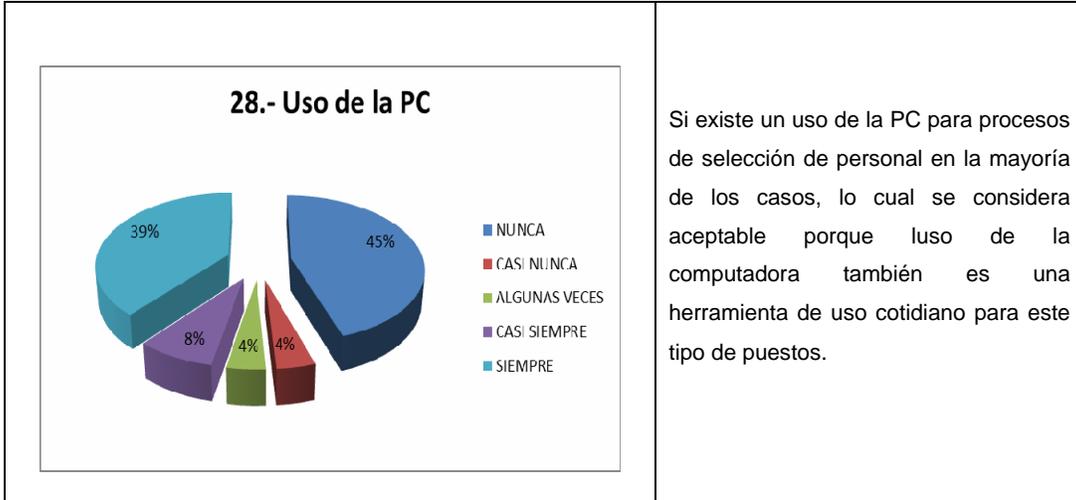
En capacitación se utiliza mucho, que es de esperarse dado las características de esta herramienta que permite conocer mucho más los conocimientos y capacidades del personal. Y, a partir de de dicha referencia desarrollarlo a través de la capacitación.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



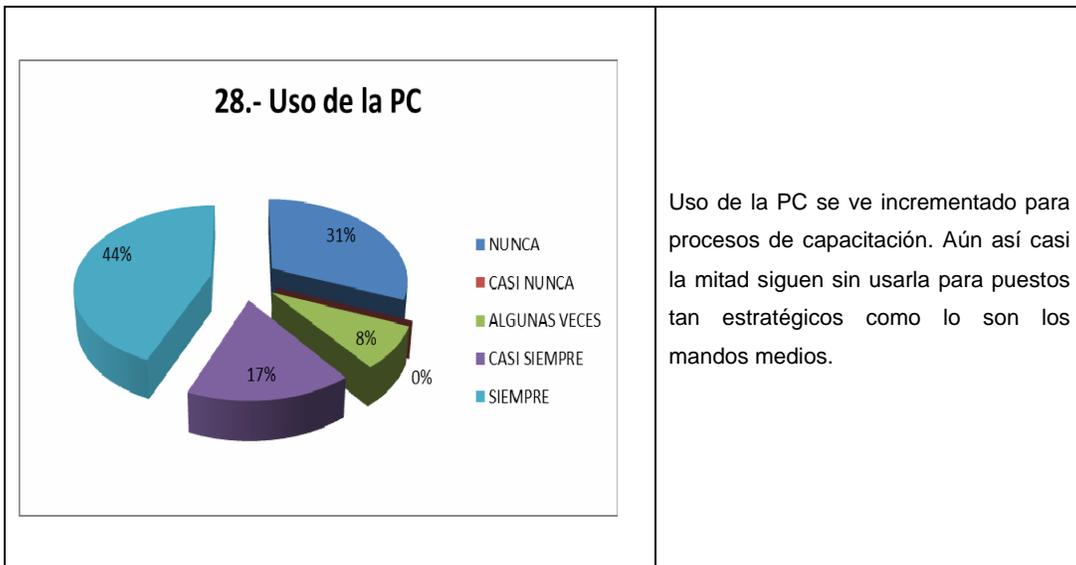
Se utiliza un poco menos que en el caso de la capacitación, sin embargo como en muchas otras ocasiones, cabe mencionar que se esperaría lo contrario. La tormenta de ideas siempre son necesarias.

3-DESARROLLO DE PERSONAL



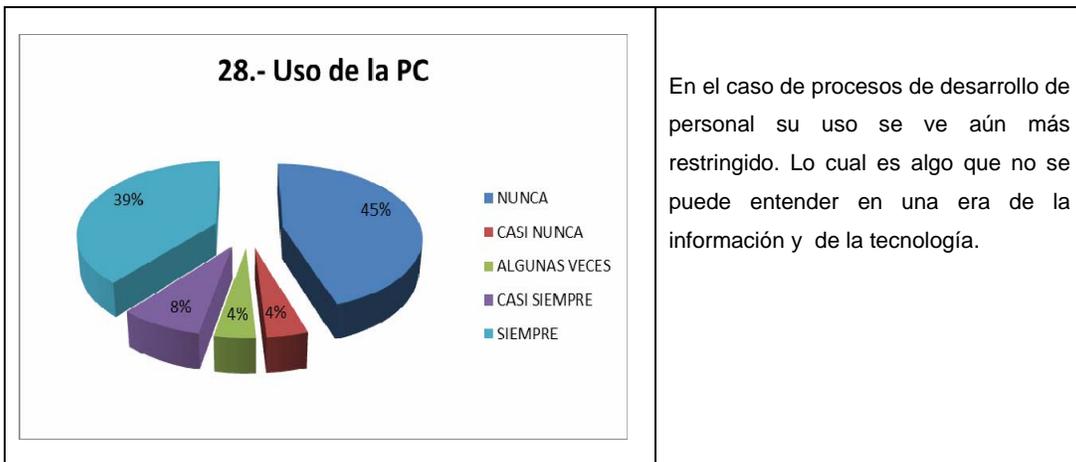
Si existe un uso de la PC para procesos de selección de personal en la mayoría de los casos, lo cual se considera aceptable porque el uso de la computadora también es una herramienta de uso cotidiano para este tipo de puestos.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL



Uso de la PC se ve incrementado para procesos de capacitación. Aún así casi la mitad siguen sin usarla para puestos tan estratégicos como lo son los mandos medios.

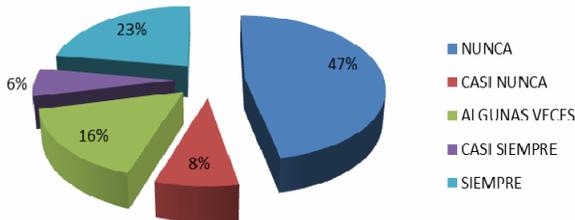
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



En el caso de procesos de desarrollo de personal su uso se ve aún más restringido. Lo cual es algo que no se puede entender en una era de la información y de la tecnología.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

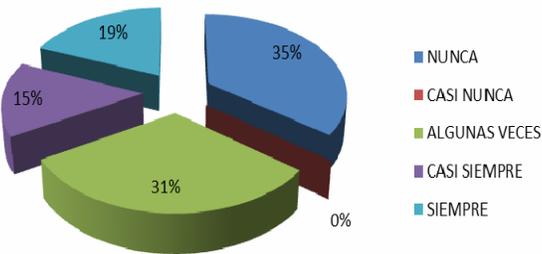
29.- Ejercicios de sensibilización



Ya para cuestiones de capacitación, se puede observar que en la mayoría de los casos se hace uso de dicha herramienta, lo cual es muy importante porque las organizaciones están en constantes procesos de cambio y es fundamental saber qué tan sensibilizado está el personal para afrontar dichos cambios.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

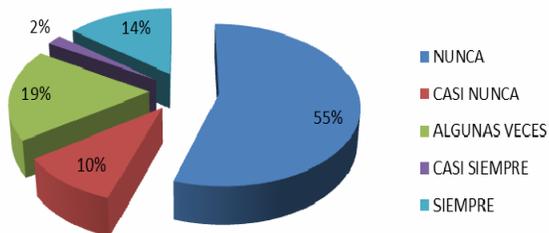
29.- Ejercicios de sensibilización



Su uso se ve incrementado en acciones orientadas al desarrollo de personal, aunque se considera insuficientes por lo que se comentó en la anterior gráfica. Aquí es cuando más se tendría que utilizar, mucho más de lo que se usa.

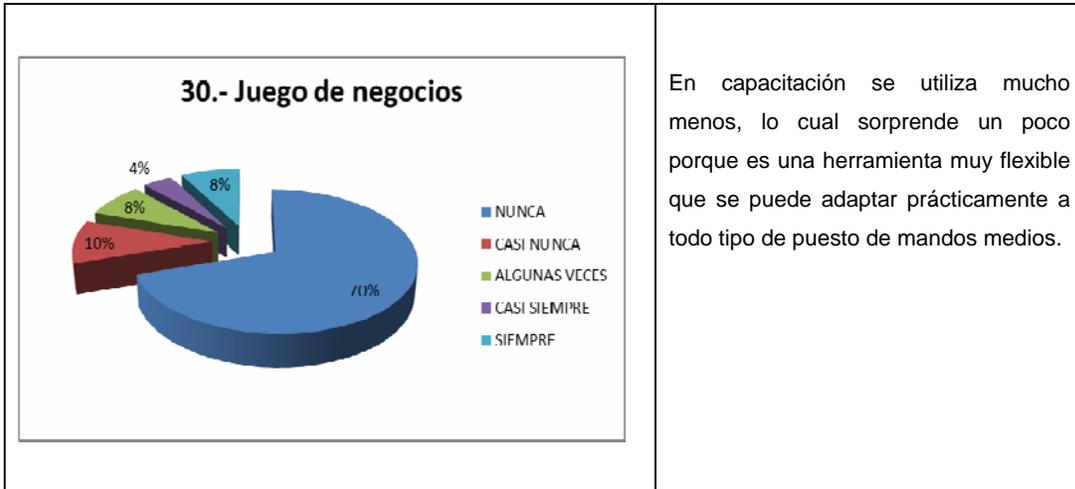
3-DESARROLLO DE PERSONAL

30.- Juego de negocios



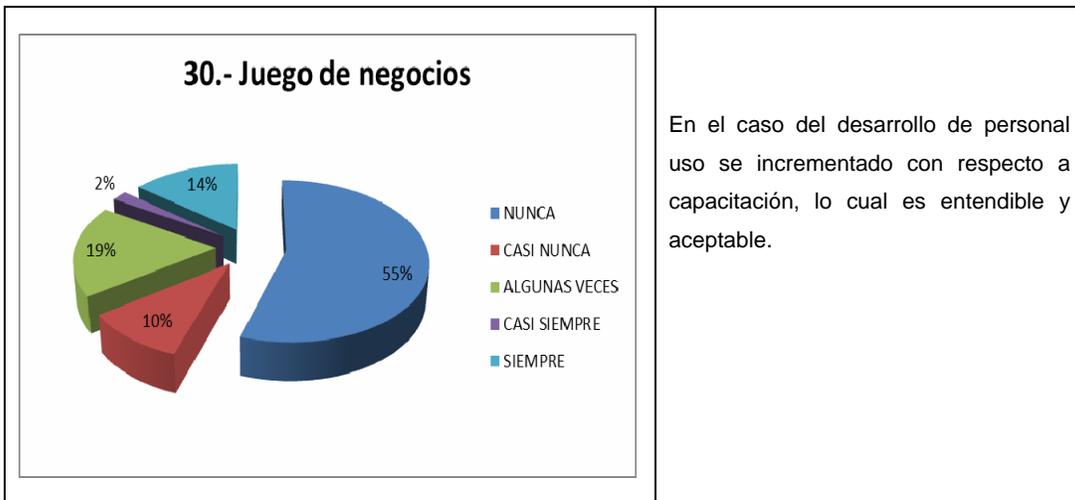
Casi la mitad de las organizaciones recurren a esta herramienta, que es algo que se esperaba que así fuera, dado el puesto y el tipo de información que se puede obtener.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL



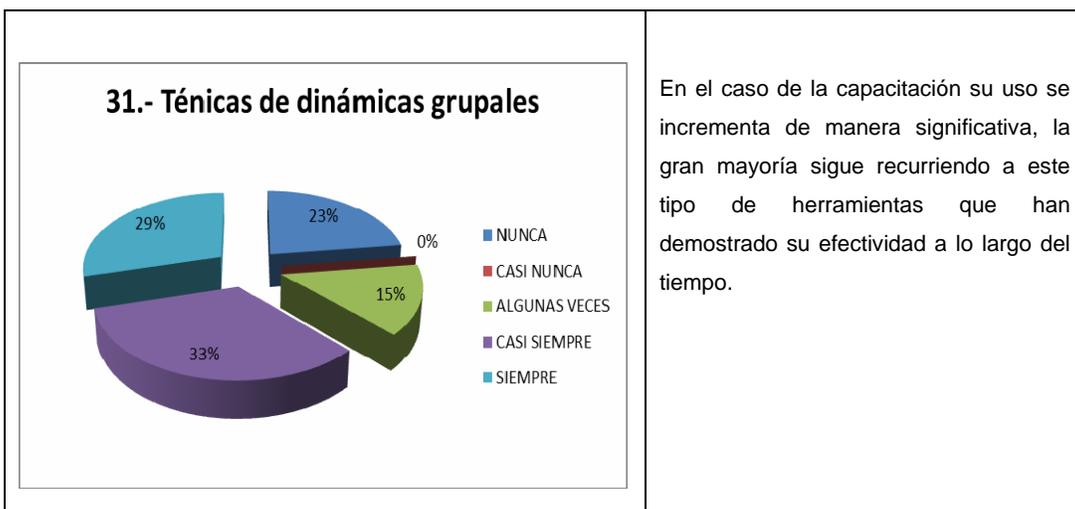
En capacitación se utiliza mucho menos, lo cual sorprende un poco porque es una herramienta muy flexible que se puede adaptar prácticamente a todo tipo de puesto de mandos medios.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



En el caso del desarrollo de personal uso se incrementado con respecto a capacitación, lo cual es entendible y aceptable.

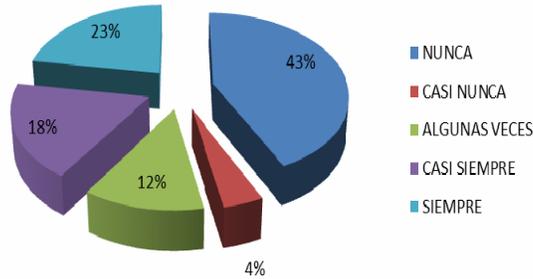
3-DESARROLLO DE PERSONAL



En el caso de la capacitación su uso se incrementa de manera significativa, la gran mayoría sigue recurriendo a este tipo de herramientas que han demostrado su efectividad a lo largo del tiempo.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

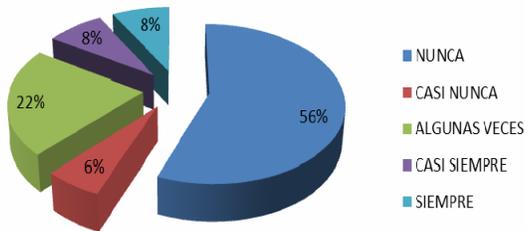
31.- Técnicas de dinámicas grupales



Para el desarrollo de personal se redujo de manera significativa la utilización de esta herramienta cuando cabría suponer que se debería seguir usando igual o incluso más, con objeto de valorar el nivel de integración del personal entre otras cosas.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

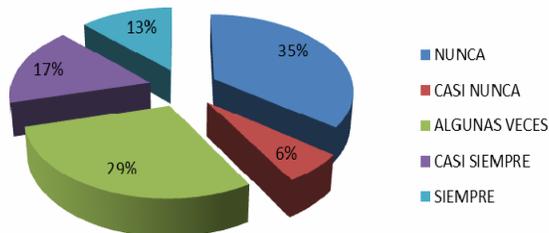
32.- Realización de tareas reales



Casi en la mayoría de los casos se recurre a esta herramienta dentro de los procesos de selección, lo cual está muy bien, porque haciendo las cosas no sólo se evalúa si no que también se aprende.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

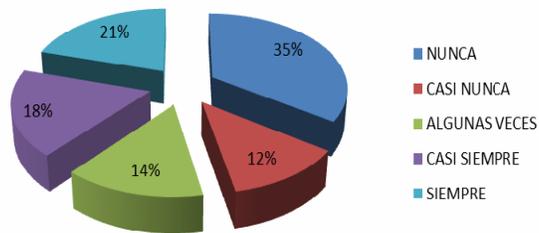
32.- Realización de tareas reales



En materia de capacitación su uso se ve incrementado de manera importante. Aunque se considera insuficiente, porque una de las formas más efectivas de valorar por ejemplo, competencias, es a través de la realización de tareas reales y a partir de esa evaluación, desarrollarlas a través de la capacitación.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

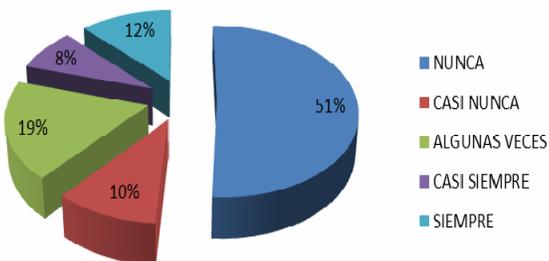
32.- Realización de tareas reales



En desarrollo de personal se utilizan ligeramente un poco más que en capacitación. Aunque al igual que en la anterior gráfica, se considera insuficiente y más si se busca un desarrollo integral del personal.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

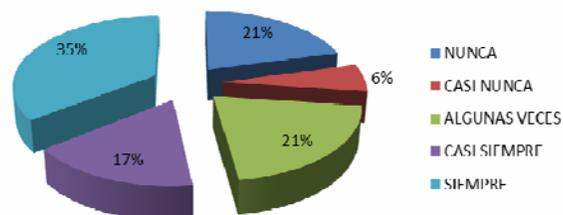
33.- Capacitación a distancia



En los últimos años se ha recurrido a la capacitación a distancia, y los resultados que aparecen en esta gráfica no hacen más que confirmar este hecho. Independientemente del debate que existe en relación al uso de esta herramienta.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

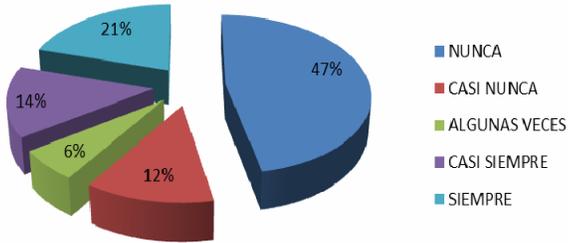
34.- Video, películas, documentales



Su uso es muy solicitado para cuestiones de capacitación, que aunque sea una herramienta como muchas otras que tienen muchos años de existir, han demostrado su efectividad. Con uso adecuado de la misma.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

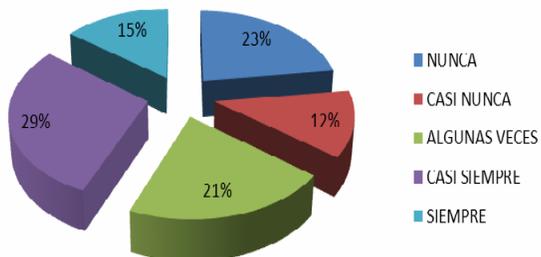
34.- Video, películas, documentales



En desarrollo de personal se utiliza menos que en el caso de la capacitación, aún así casi la mitad sigue recurriendo a este tipo de herramientas, lo cual es aceptable y es algo que se esperaba debería de ser así.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

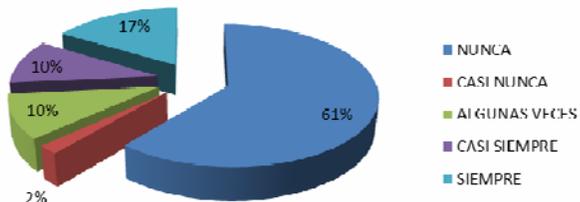
35.- Conferencia



Su uso sigue siendo muy masivo para cuestiones de capacitación porque es una herramienta muy útil para reflexionar y transmitir conocimientos y compartirlos.

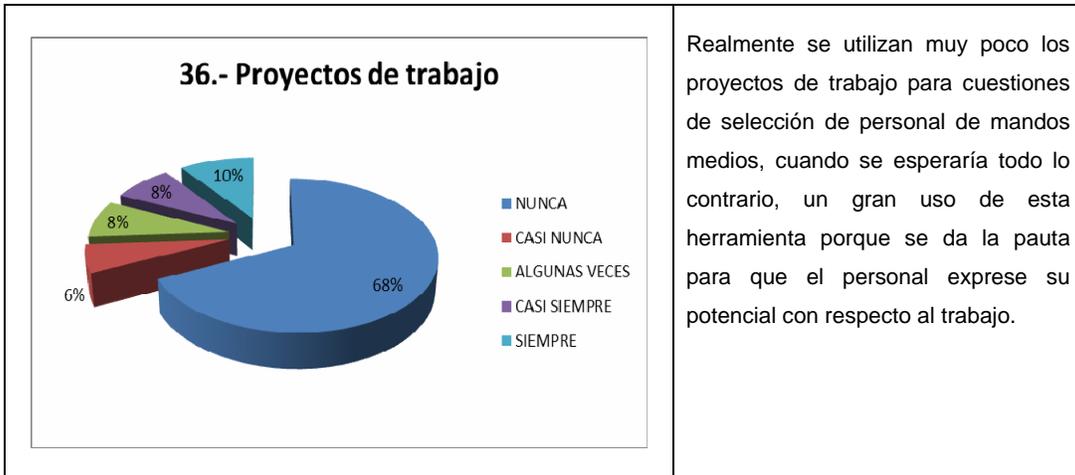
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

35.- Conferencia

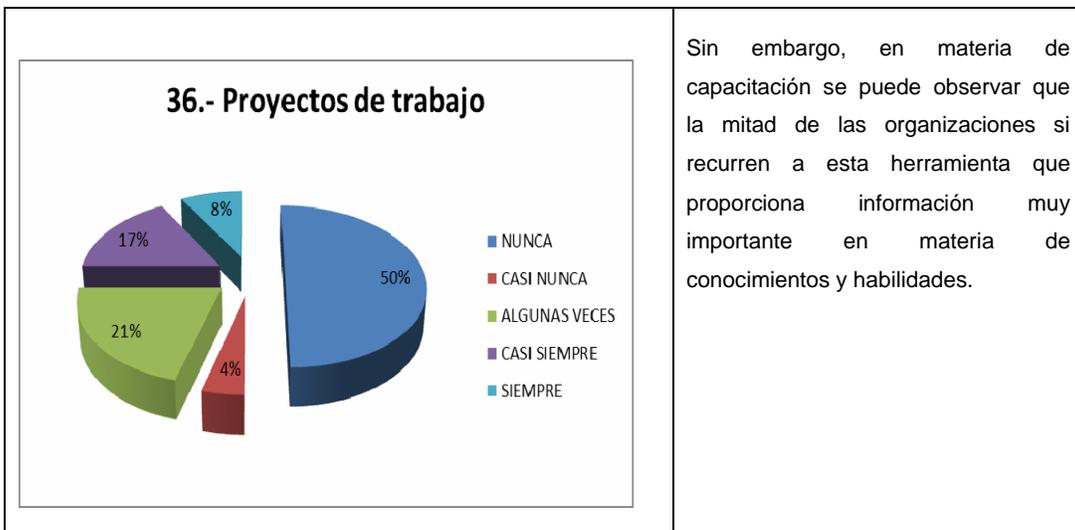


Aunque su uso se ve muy reducido para cuestiones de desarrollo de personal, que se considera no tendría por qué serlo, ya que las conferencias nunca están de más.

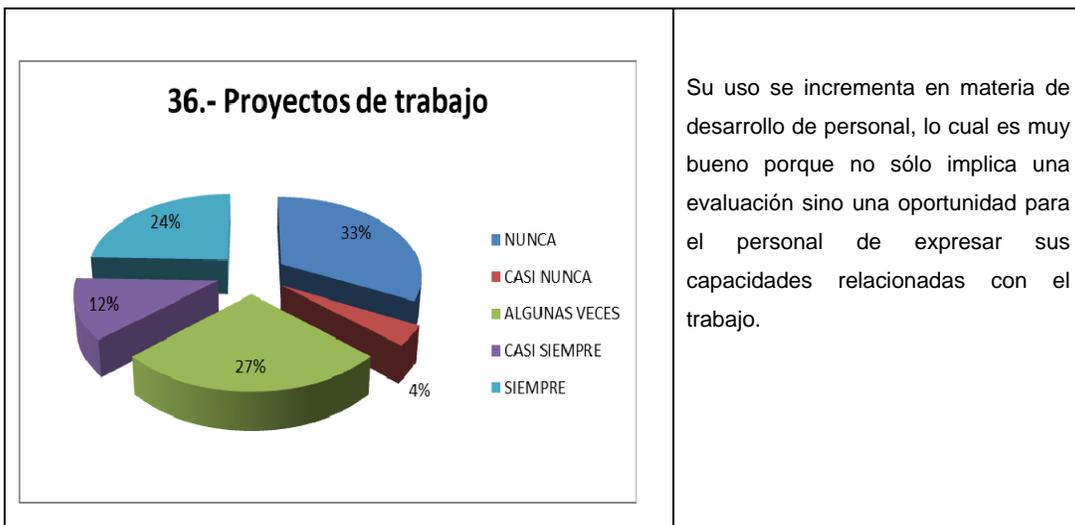
3-DESARROLLO DE PERSONAL



1-SELECCIÓN DE PERSONAL

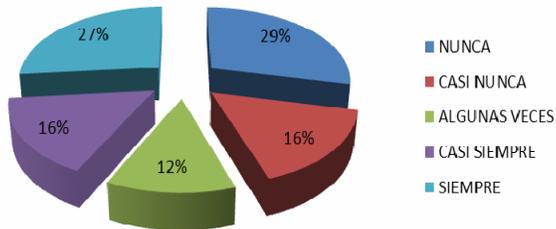


2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



3-DESARROLLO DE PERSONAL

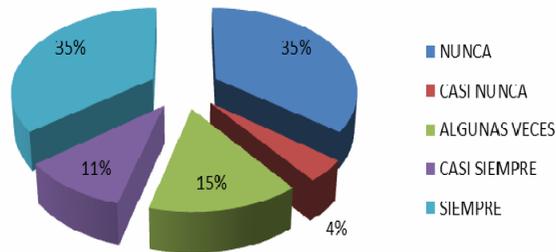
37.- Sistemas de incentivos económicos



Los sistemas de incentivos económicos sí es una herramienta que se utiliza mucho para cuestiones de desarrollo de personal lo cual es entendible para puestos de mandos medios donde sus necesidades de desarrollo de calidad de vida son importantes, el dinero se convierte en una fuente importante para lograrlo.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

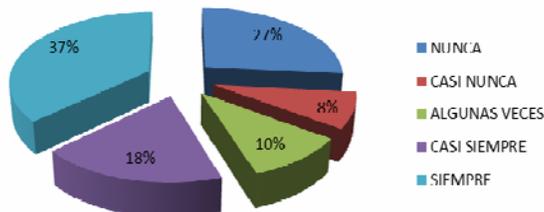
39.- Mejora continua



Se recurre mucho a esta herramienta para cuestiones de capacitación, lo cual es muy acertado porque las exigencias en productividad y calidad cada vez son mayores, y esto es una forma de lograrlo.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

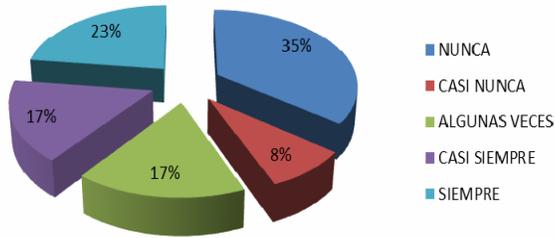
39.- Mejora continua



En desarrollo de personal el uso de la mejora continua se utiliza todavía más que en el caso de la capacitación, lo cual era lo que se esperaba encontrar, porque la mejora continua puede llevar a la excelencia o a lo que se conoce como "Kaizen".

3-DESARROLLO DE PERSONAL

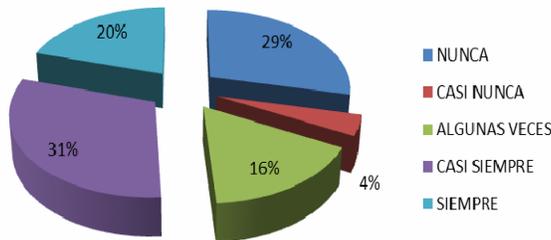
40.- Desarrollo de la creatividad



Se utiliza mucho la creatividad para este tipo de puestos en cuestión de capacitación lo cual es muy aceptable porque la creatividad va de la mano con la mejora continua y la innovación.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

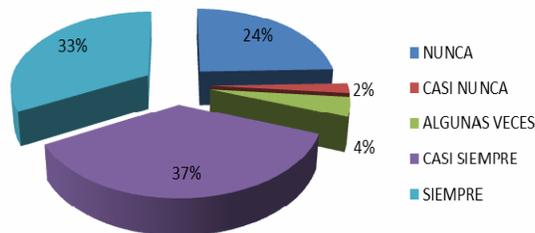
40.- Desarrollo de la creatividad



Y, en desarrollo de personal todavía se utiliza más que en el caso de la capacitación, lo cual así debe de ser porque personas más creativas menor resistencia al cambio organizacional tendrán y por lo tanto los cambios caminarán de manera más rápida.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

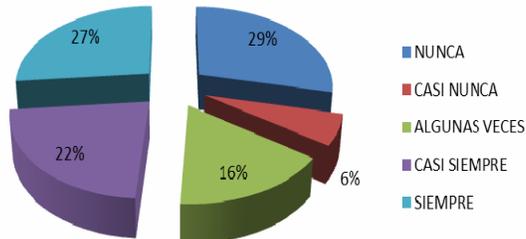
41.- Planes de vida y de carrera



Y, como era de esperarse, se incrementa su uso en cuestiones ya muy propias de desarrollo de personal, lo cual es aceptable porque quíerese o no la seguridad y la posibilidad de desarrollo es lo que quiere la mayoría del personal.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

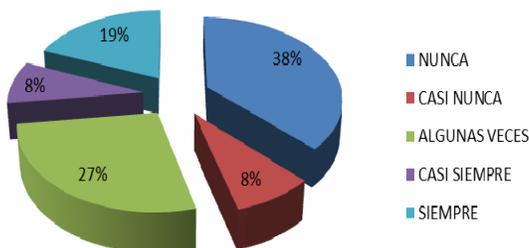
42.- Promociones, ascensos



Se utiliza mucho ésta herramienta para el desarrollo de personal lo cual es bastante aceptable porque esto es parte de lo que se persigue en las acciones encaminadas al desarrollo de personal.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

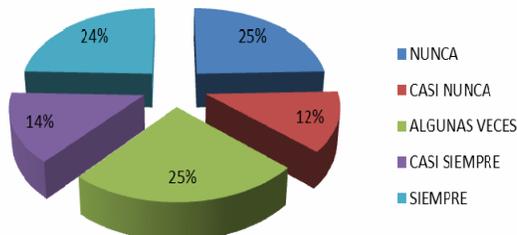
43.- Clima laboral



Se utiliza mucho ésta herramienta para cuestiones relacionadas con la capacitación. Aunque se piensa que su uso debería ser aún mayor. Porque el clima laboral es algo que impacta en el comportamiento y se requiere su monitoreo permanente.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

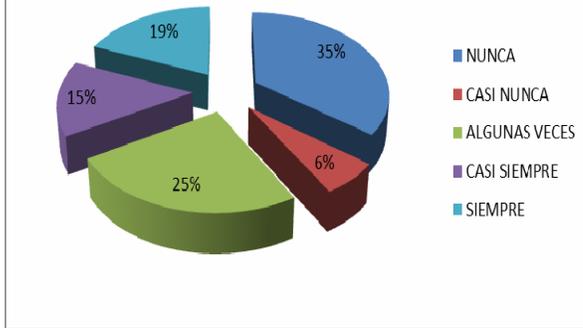
43.- Clima laboral



En el desarrollo de personal todavía se utiliza más que en la capacitación, pero al igual que en ésta, se considera que se debería usar más.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

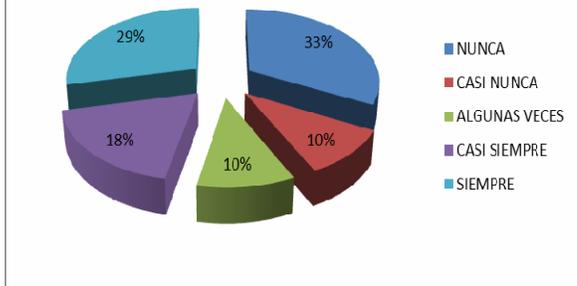
44.- Gestión del conocimiento



En capacitación su uso se incrementa de manera significativa, lo cual es aceptable pero lo ideal es que ya todas las organizaciones recurrieran a ella, independientemente del giro o actividad, porque se está hablando del desarrollo del capital intelectual.

3-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

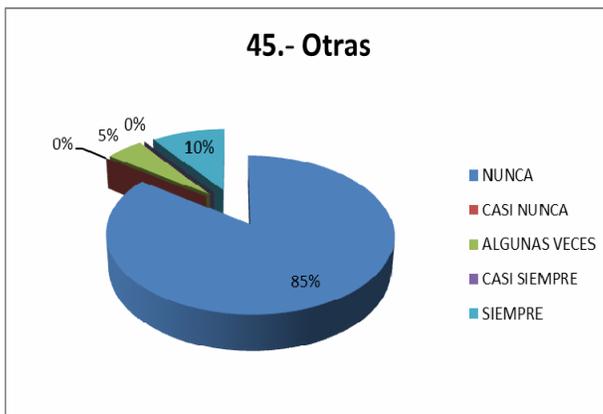
44.- Gestión del conocimiento



Y, en cuestiones relacionadas con el desarrollo de personal su uso se incrementa ligeramente con respecto a capacitación, pero aún así se considera insuficiente.

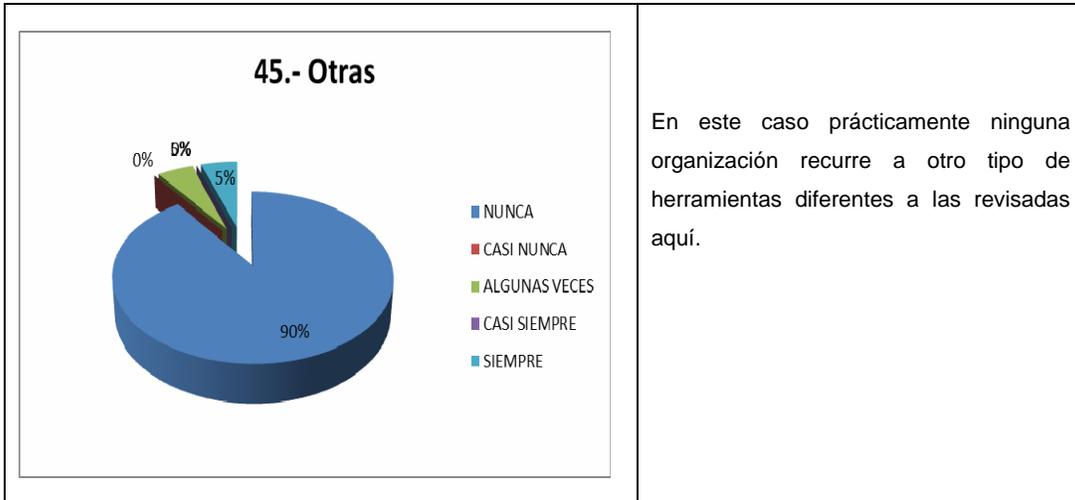
3-DESARROLLO DE PERSONAL

45.- Otras



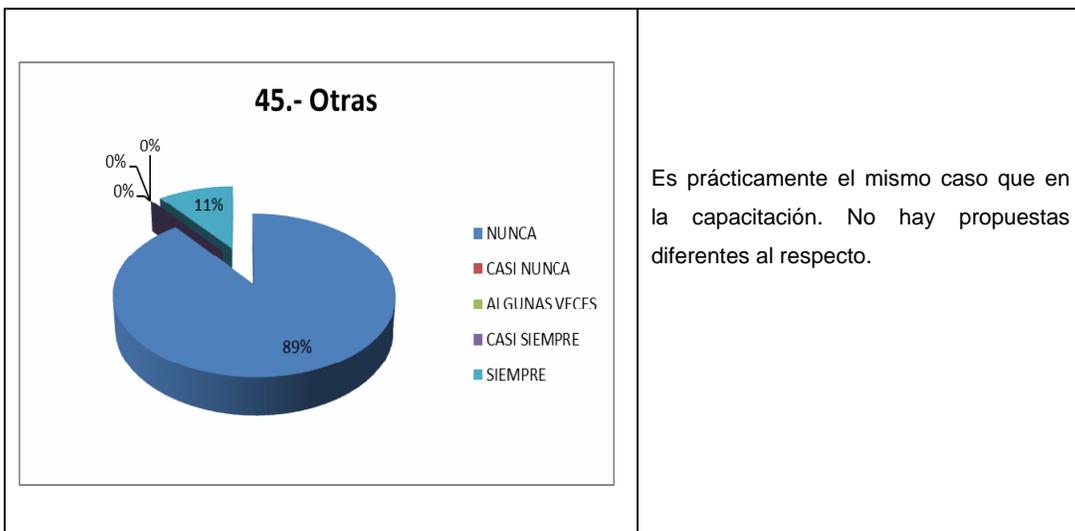
La gran mayoría o casi en su totalidad no recurre a otras herramientas para sus procesos de selección diferentes de las aquí revisadas.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL



En este caso prácticamente ninguna organización recurre a otro tipo de herramientas diferentes a las revisadas aquí.

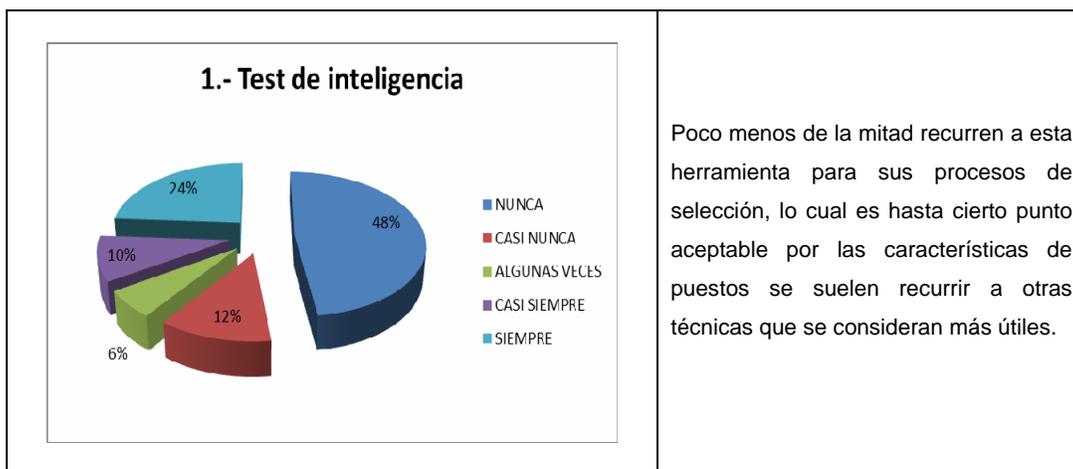
2-CAPACITACIÓN DE PESONAL



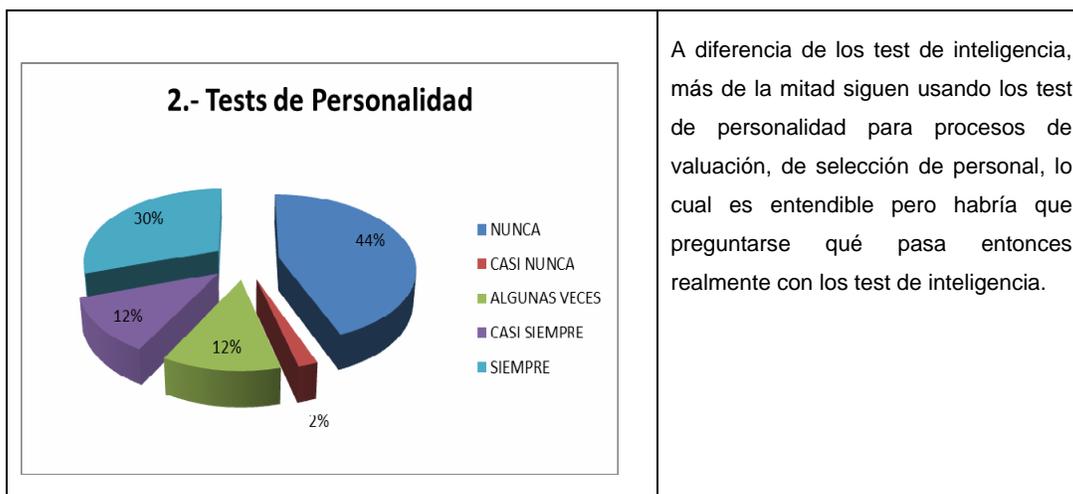
Es prácticamente el mismo caso que en la capacitación. No hay propuestas diferentes al respecto.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

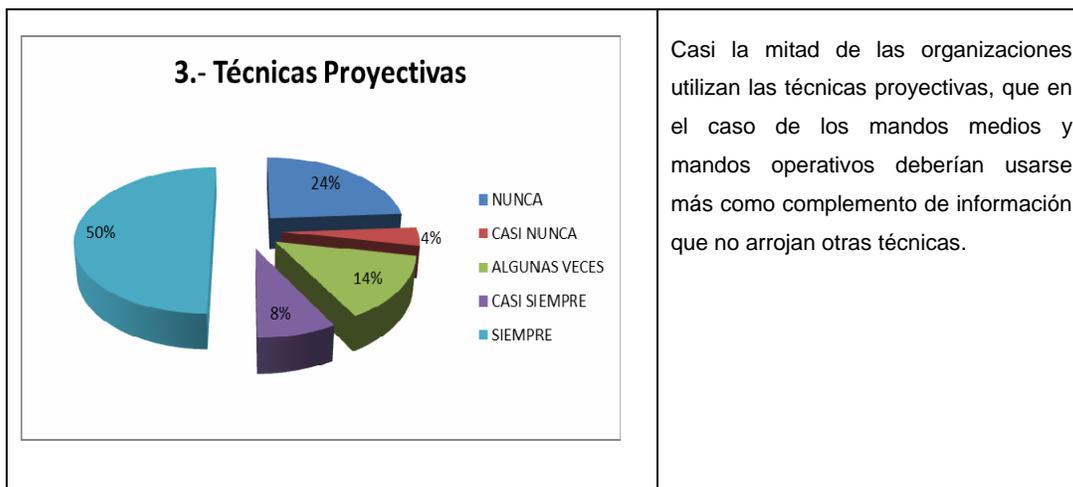
MANDOS DIRECTIVOS



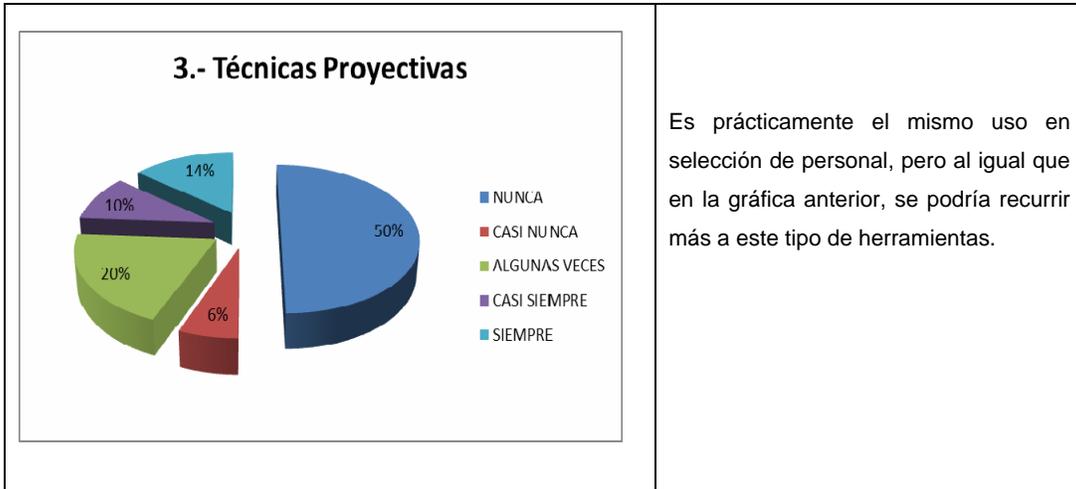
1-SELECCIÓN DE PERSONAL



1-SELECCIÓN DE PERSONAL

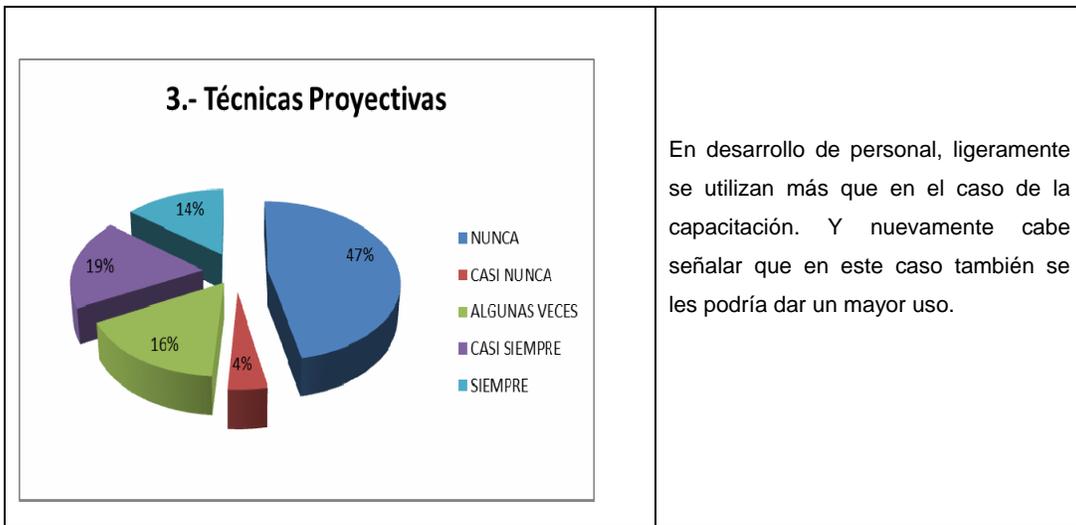


1-SELECCIÓN DE PERSONAL



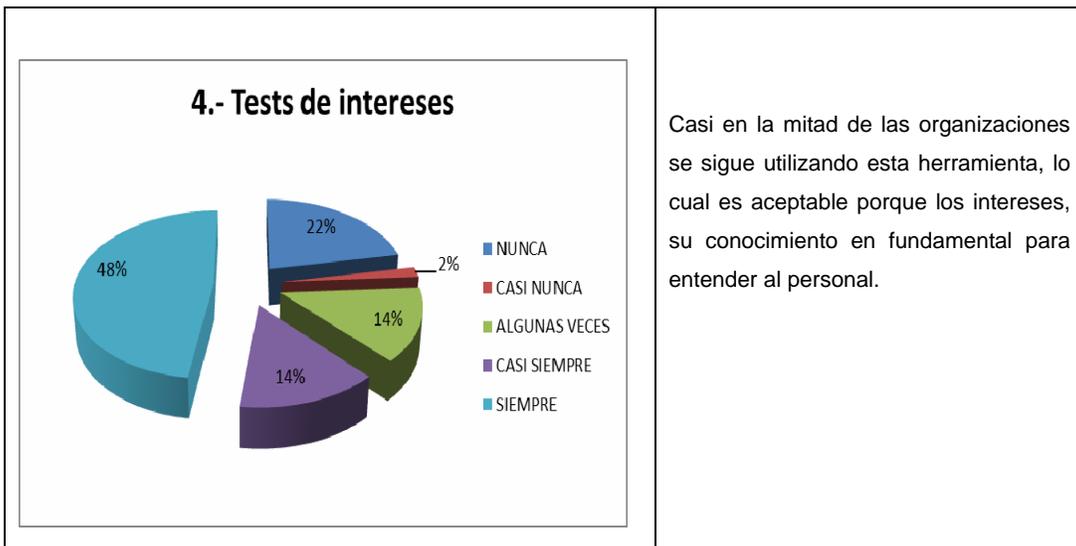
Es prácticamente el mismo uso en selección de personal, pero al igual que en la gráfica anterior, se podría recurrir más a este tipo de herramientas.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



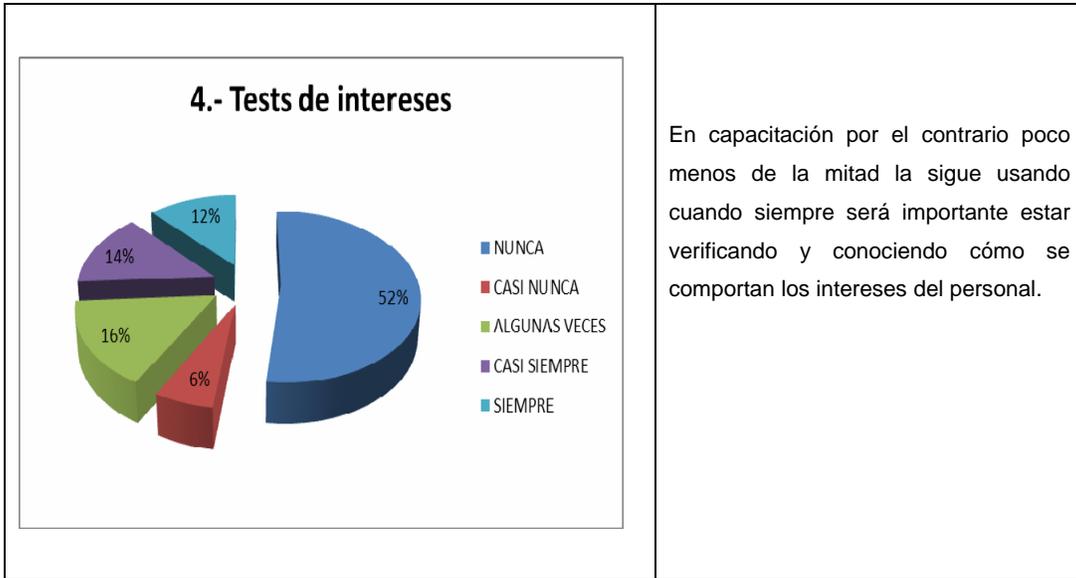
En desarrollo de personal, ligeramente se utilizan más que en el caso de la capacitación. Y nuevamente cabe señalar que en este caso también se les podría dar un mayor uso.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

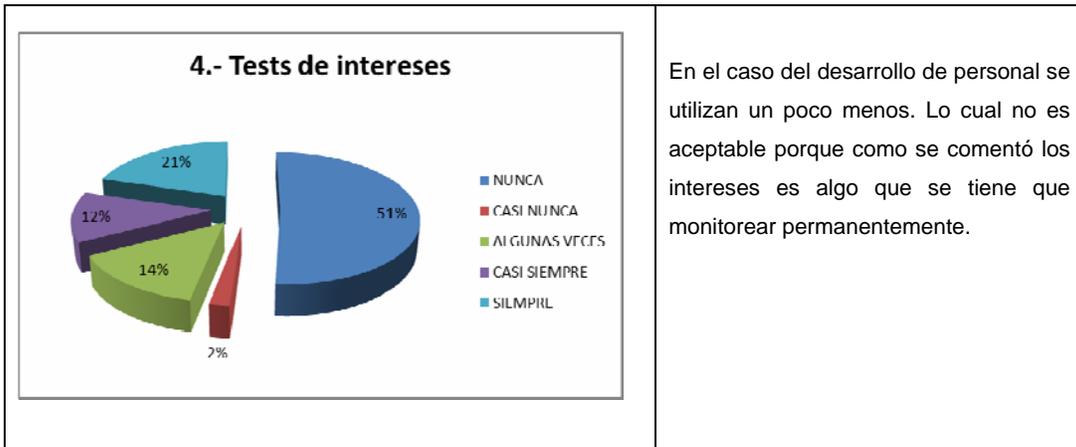


Casi en la mitad de las organizaciones se sigue utilizando esta herramienta, lo cual es aceptable porque los intereses, su conocimiento es fundamental para entender al personal.

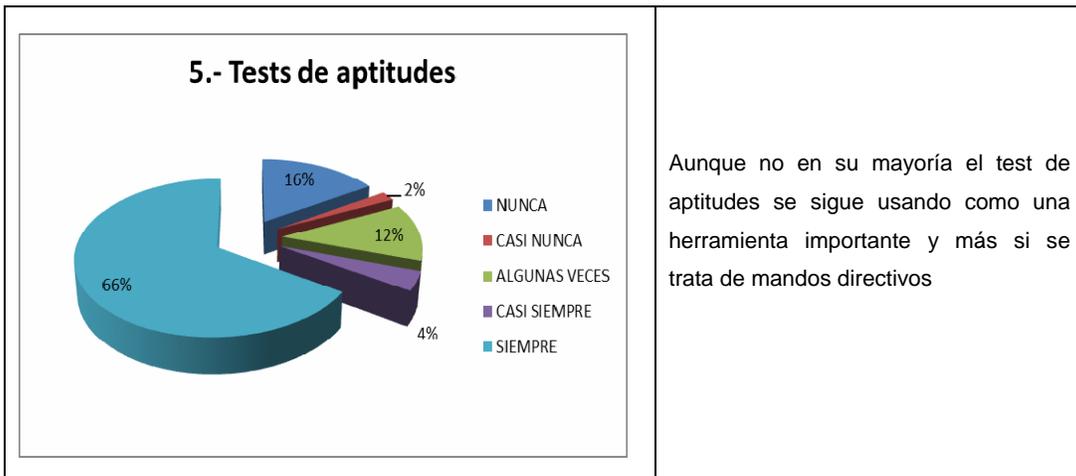
1-SELECCIÓN DE PERSONAL



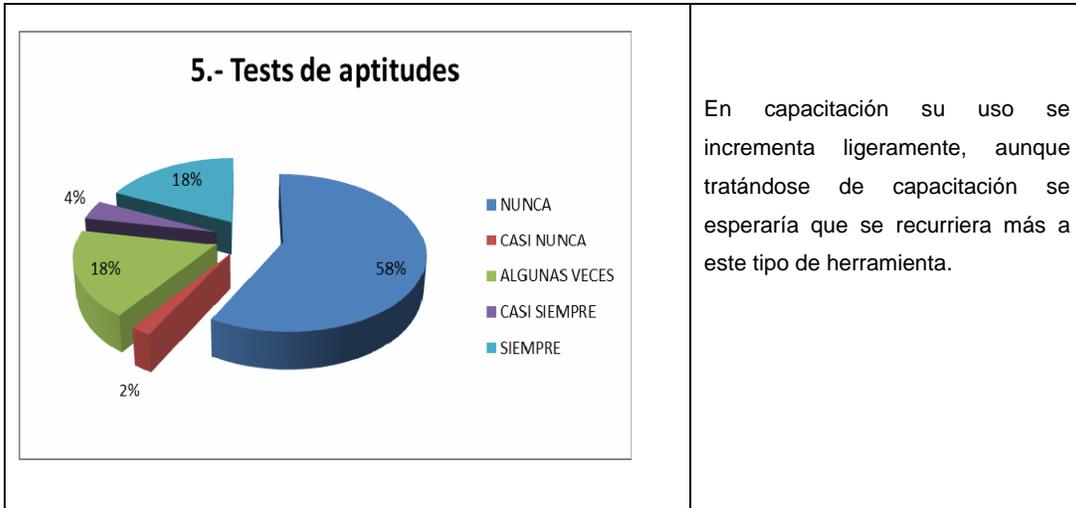
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



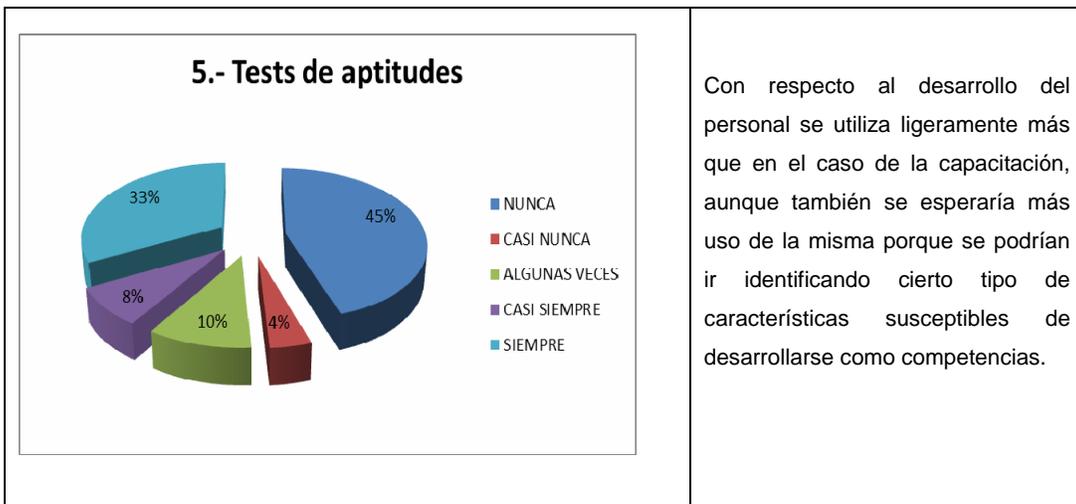
3-DESARROLLO DE PERSONAL



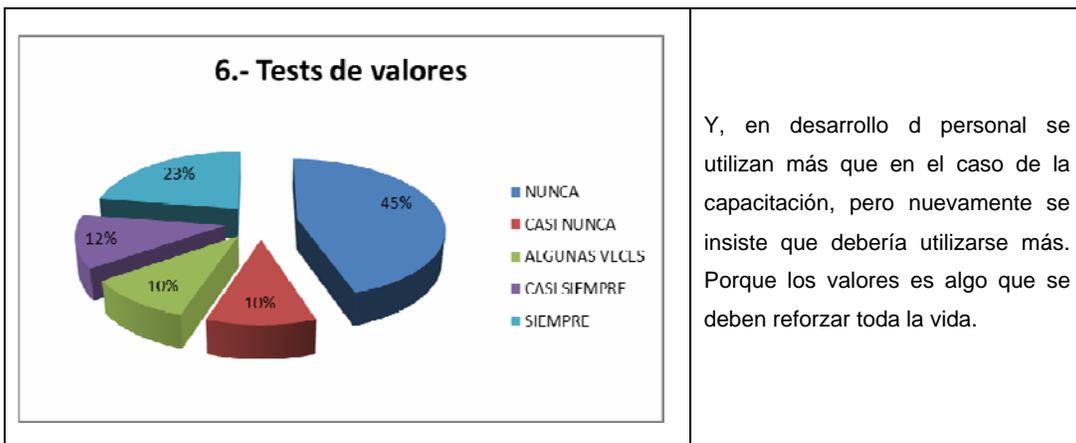
1-SELECCIÓN DE PERSONAL

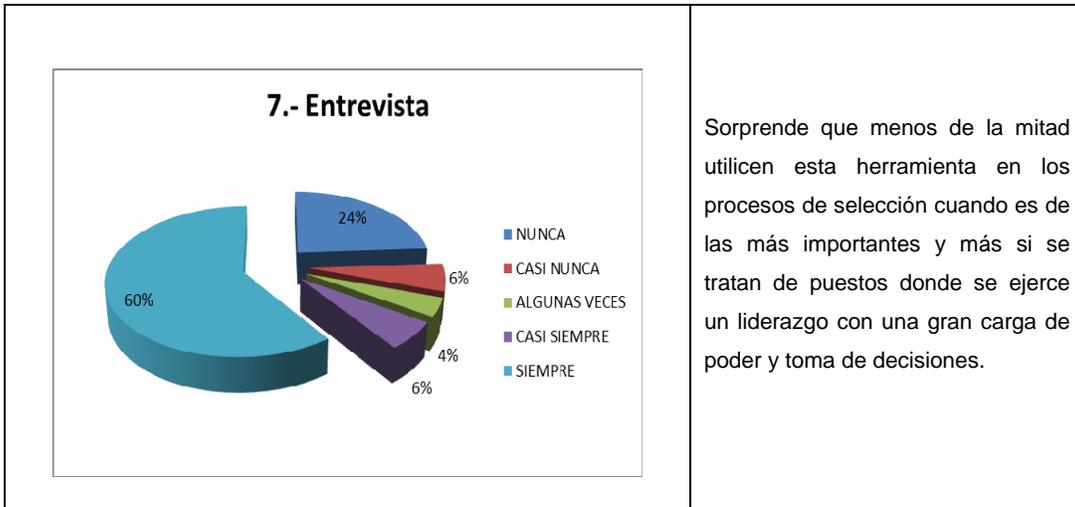


2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



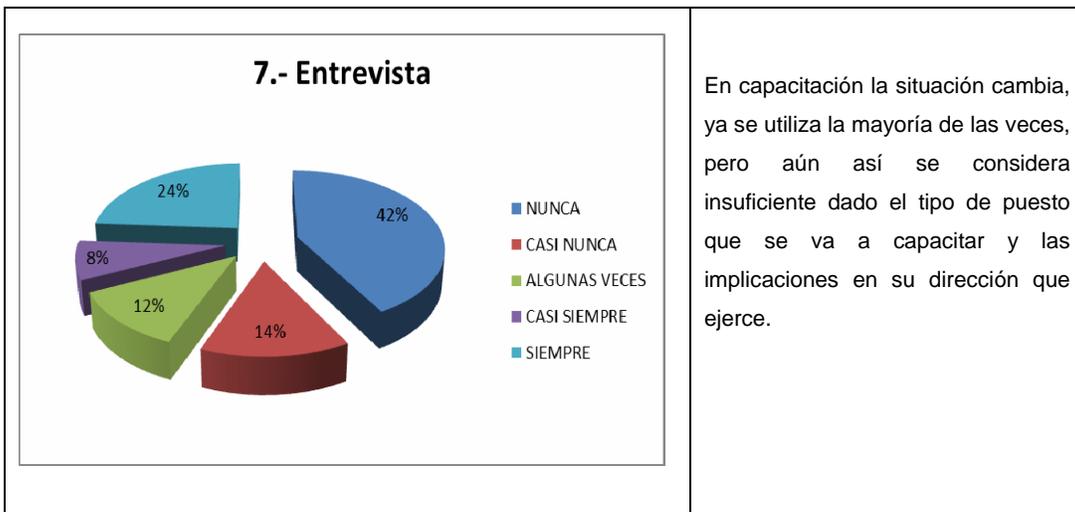
3-DESARROLLO DE PERSONAL





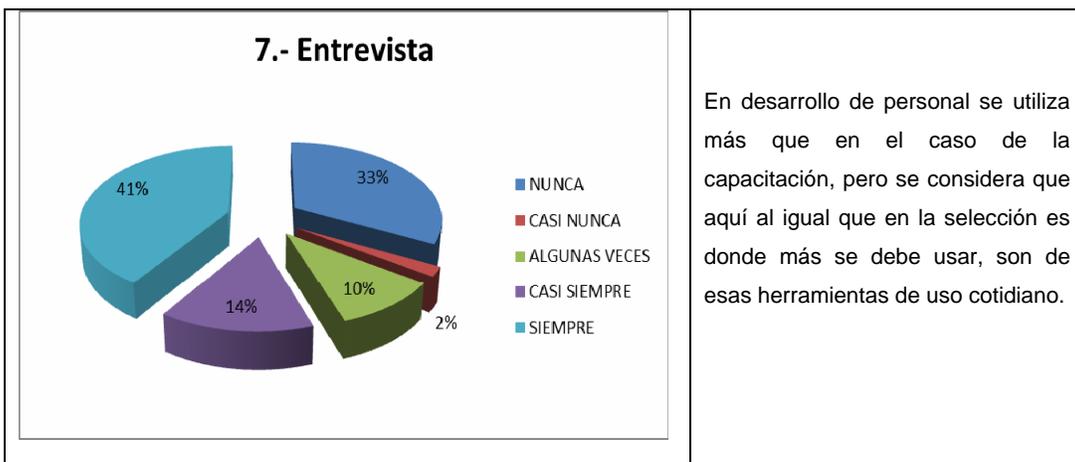
Sorprende que menos de la mitad utilicen esta herramienta en los procesos de selección cuando es de las más importantes y más si se tratan de puestos donde se ejerce un liderazgo con una gran carga de poder y toma de decisiones.

1-SELECCION DE PERSONAL



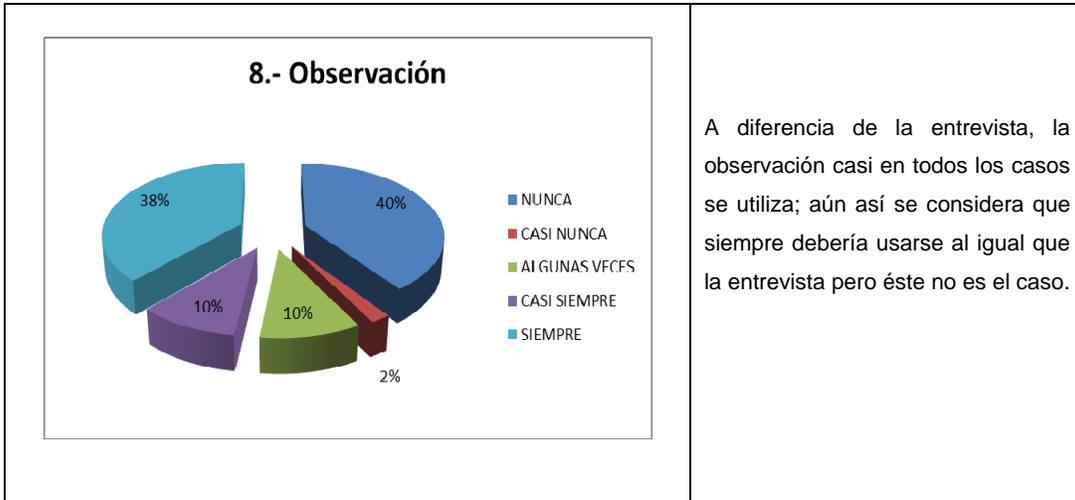
En capacitación la situación cambia, ya se utiliza la mayoría de las veces, pero aún así se considera insuficiente dado el tipo de puesto que se va a capacitar y las implicaciones en su dirección que ejerce.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



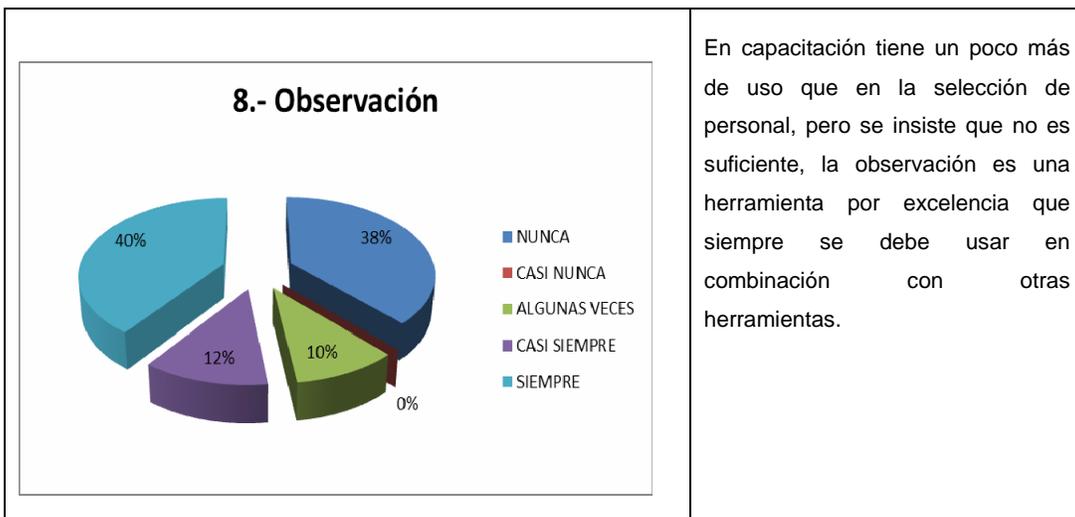
En desarrollo de personal se utiliza más que en el caso de la capacitación, pero se considera que aquí al igual que en la selección es donde más se debe usar, son de esas herramientas de uso cotidiano.

3-DESARROLLO DE PERSONAL



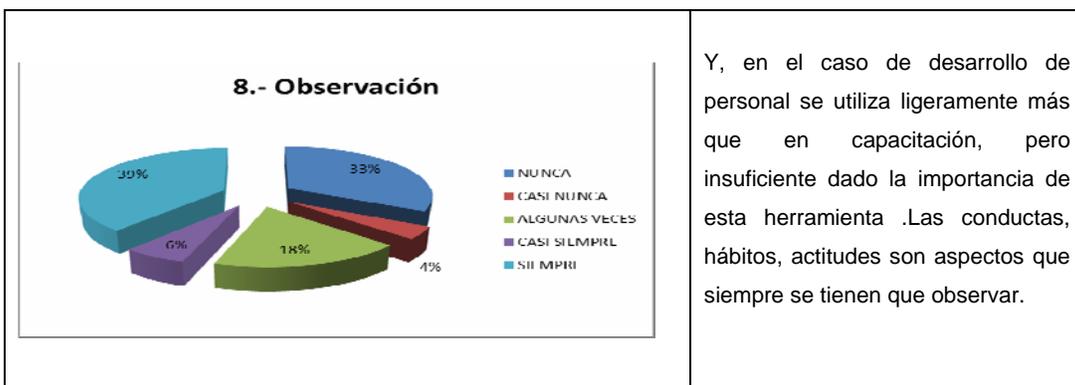
A diferencia de la entrevista, la observación casi en todos los casos se utiliza; aún así se considera que siempre debería usarse al igual que la entrevista pero éste no es el caso.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL



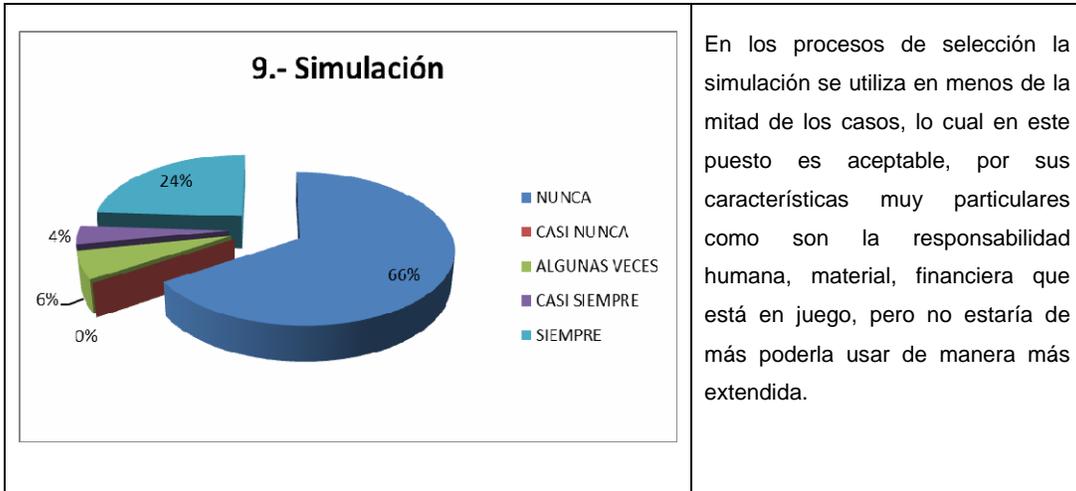
En capacitación tiene un poco más de uso que en la selección de personal, pero se insiste que no es suficiente, la observación es una herramienta por excelencia que siempre se debe usar en combinación con otras herramientas.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

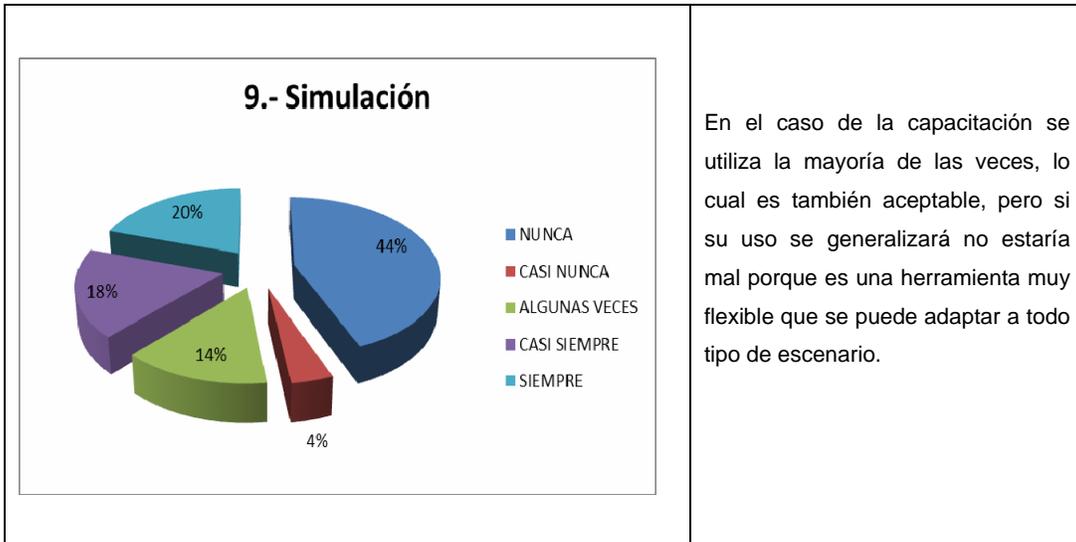


Y, en el caso de desarrollo de personal se utiliza ligeramente más que en capacitación, pero insuficiente dado la importancia de esta herramienta .Las conductas, hábitos, actitudes son aspectos que siempre se tienen que observar.

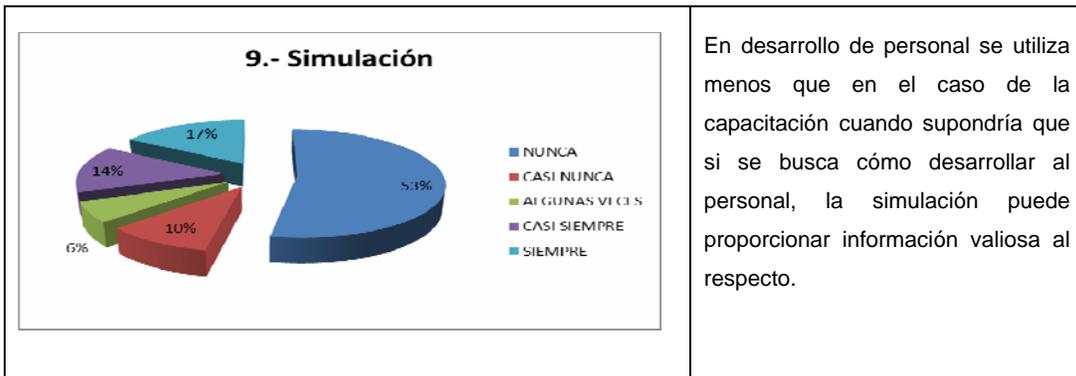
3-DESARROLLO DE PERSONAL



1-SELECCIÓN DE PERSONAL

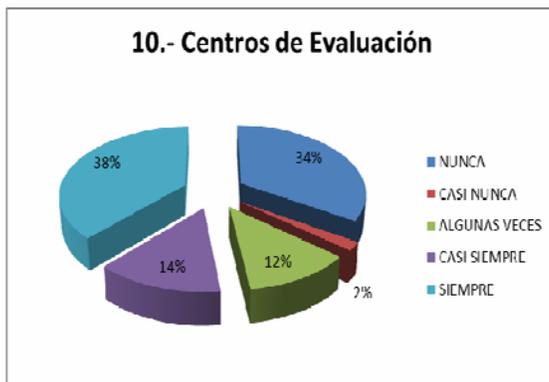


2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



3-DESARROLLO DE PERSONAL

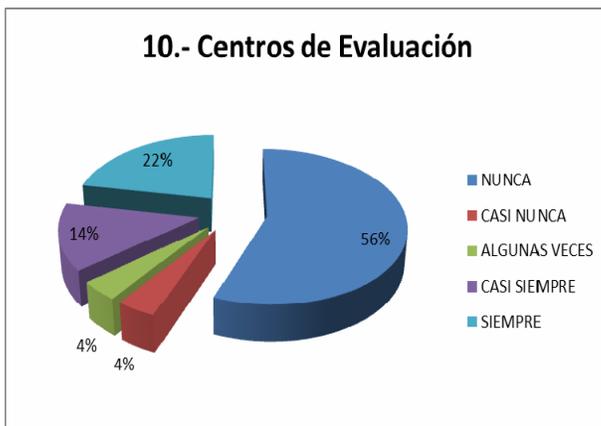
10.- Centros de Evaluación



Los centros de evaluación es algo que se recurre mucho en los procesos de selección, pero dado el mando directivo que se está seleccionando se esperaría que más organizaciones lo adoptaran, porque permite obtener información muy valiosa del personal que ayude en la toma de decisiones de quienes los emplean.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

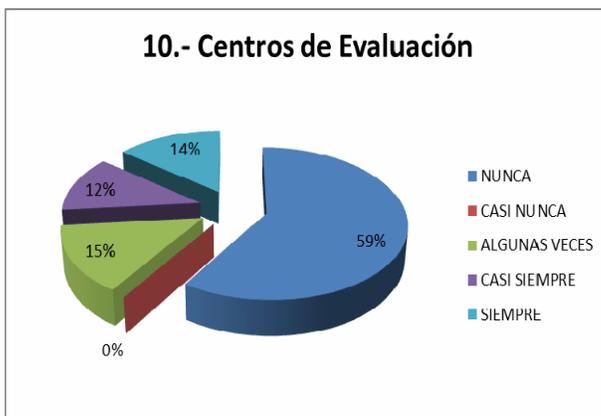
10.- Centros de Evaluación



En capacitación menos de la mitad los utilizan cuando se esperaría más su uso y no limitarlo sólo a procesos de selección de personal. Su aplicación a la capacitación puede arrojar datos útiles para las detección de necesidades de capacitación

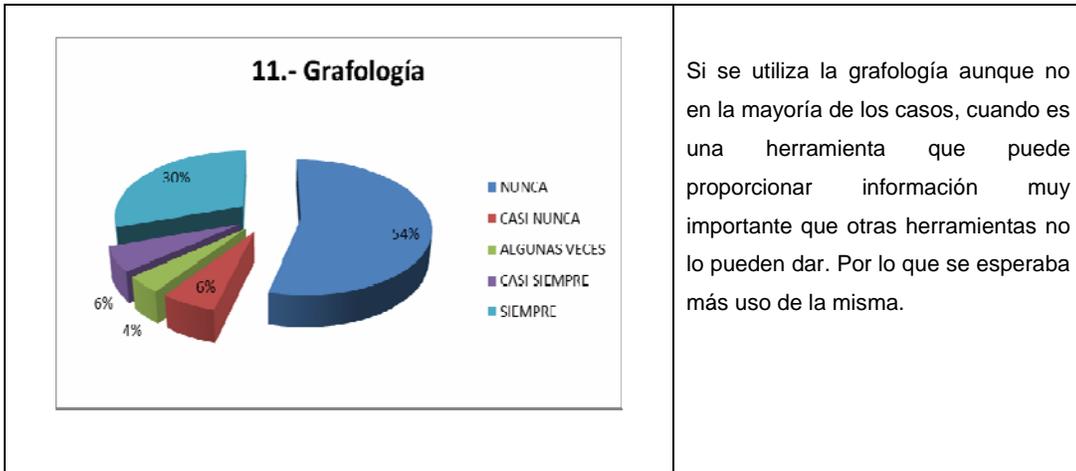
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

10.- Centros de Evaluación

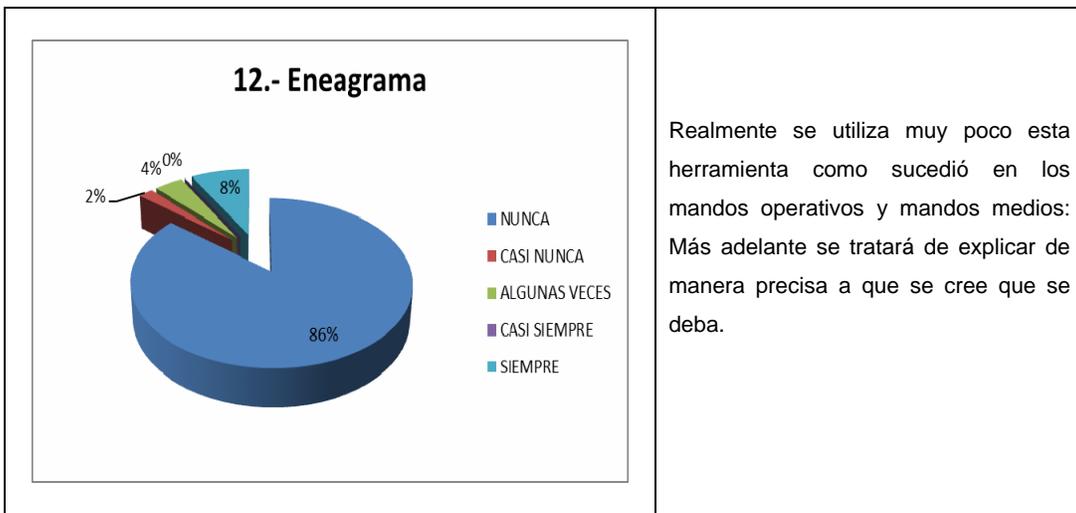


Y, en desarrollo de personal se utilizan menos que en el caso de la capacitación; lo cual supondría todo lo contrario, es cuando más se debería de usar, y más para este tipo de puestos y las responsabilidades que tienen que asumirse en el trabajo cotidiano.

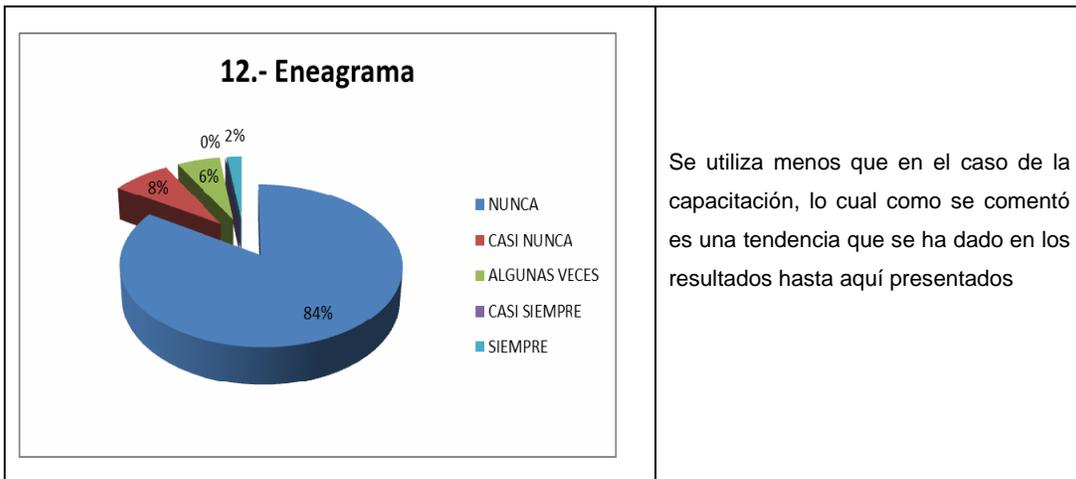
3-DESARROLLO DE PERSONAL



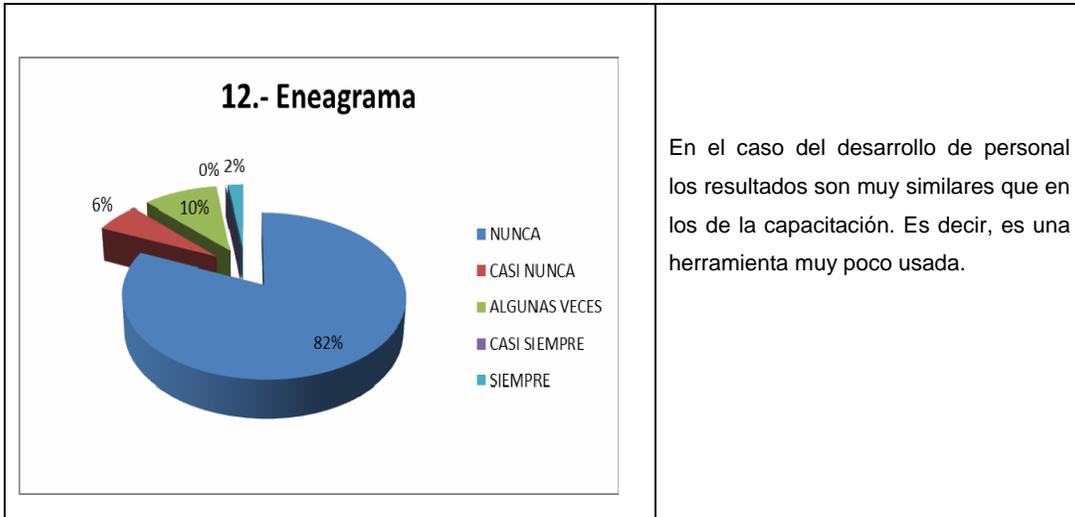
1-SELECCIÓN DE PERSONAL



1-SELECCIÓN DE PERSONAL

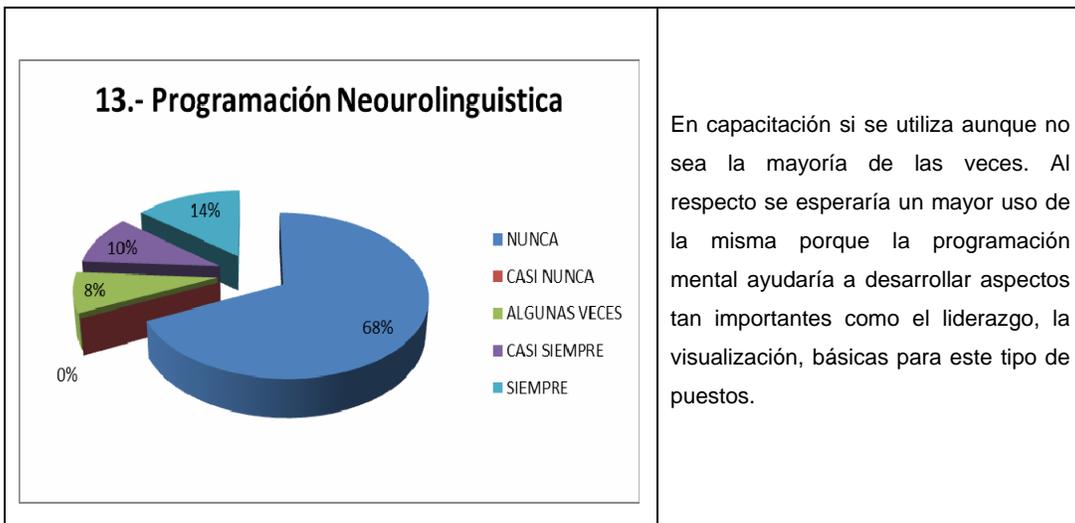


2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



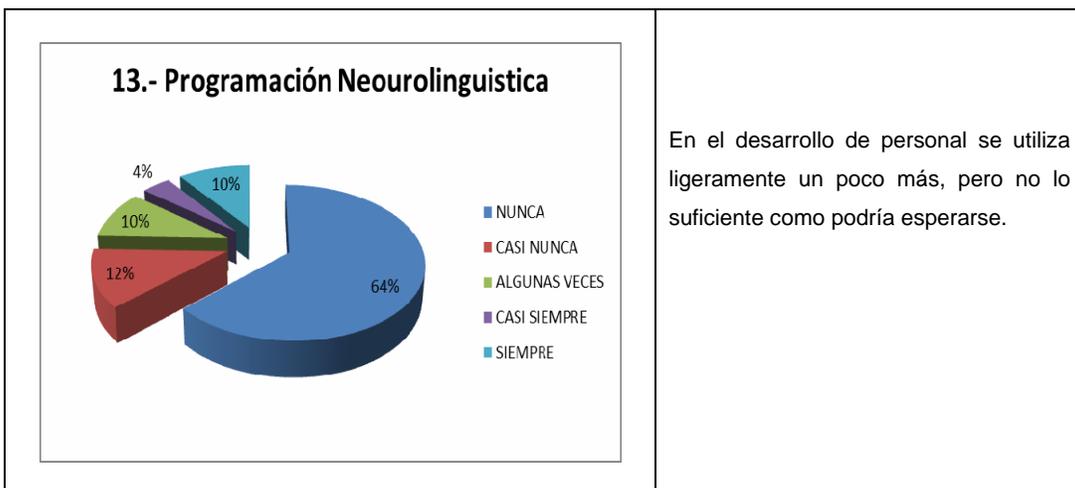
En el caso del desarrollo de personal los resultados son muy similares que en los de la capacitación. Es decir, es una herramienta muy poco usada.

3-DESARROLLO DE PERSONAL



En capacitación si se utiliza aunque no sea la mayoría de las veces. Al respecto se esperaría un mayor uso de la misma porque la programación mental ayudaría a desarrollar aspectos tan importantes como el liderazgo, la visualización, básicas para este tipo de puestos.

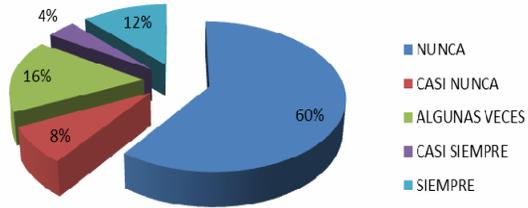
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



En el desarrollo de personal se utiliza ligeramente un poco más, pero no lo suficiente como podría esperarse.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

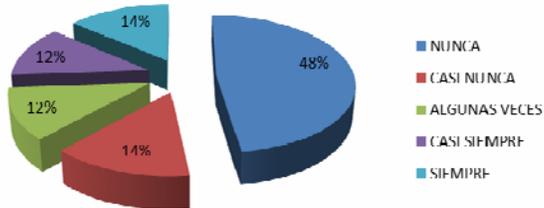
14.- Inteligencia emocional



En la mayoría de los casos no se utiliza para procesos de selección de personal para mandos directivos, insistiendo con lo que se ha comentado en los mandos medios y operativos, en términos teóricos se requeriría mayor uso de la misma, el debate está más que nada en la confiabilidad y validez de los test de manera particular.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

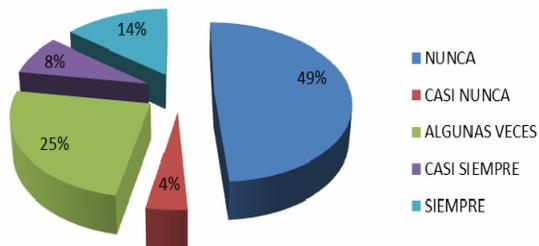
14.- Inteligencia emocional



En la mayoría de los casos, esta herramienta se utiliza, muchos más que en selección de personal, lo importante es que su uso se va poco a poco extendiendo, lo importante sería saber cómo se valora su impacto en el personal y en las organizaciones.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

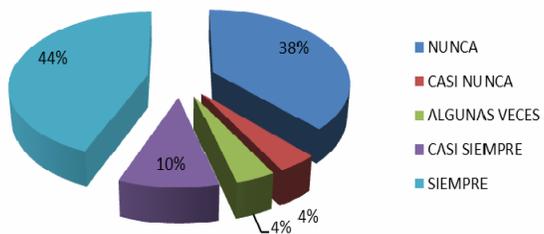
14.- Inteligencia emocional



Aunque se utiliza un poco menos en cuanto al desarrollo de personal. Sin embargo hay algunas organizaciones que siempre la usan lo cual puede reflejar un proceso de consolidación de dicha herramienta.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

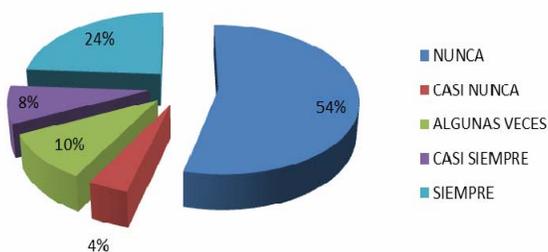
15.- Inventario de habilidades



Más de la mitad de las organizaciones utilizan esta herramienta que es muy útil como se ha comentado en otras ocasiones, para los procesos de selección de personal, ya que a pesar de ser una herramienta que ya tiene muchos años, no ha perdido vigencia.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

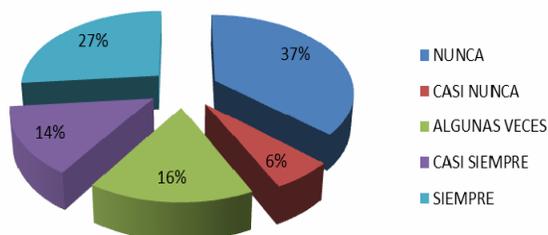
15.- Inventario de habilidades



Sin embargo, su uso se ve reducido en el caso de la capacitación, aunque su presencia se mantiene como una herramienta muy popular entre las organizaciones.

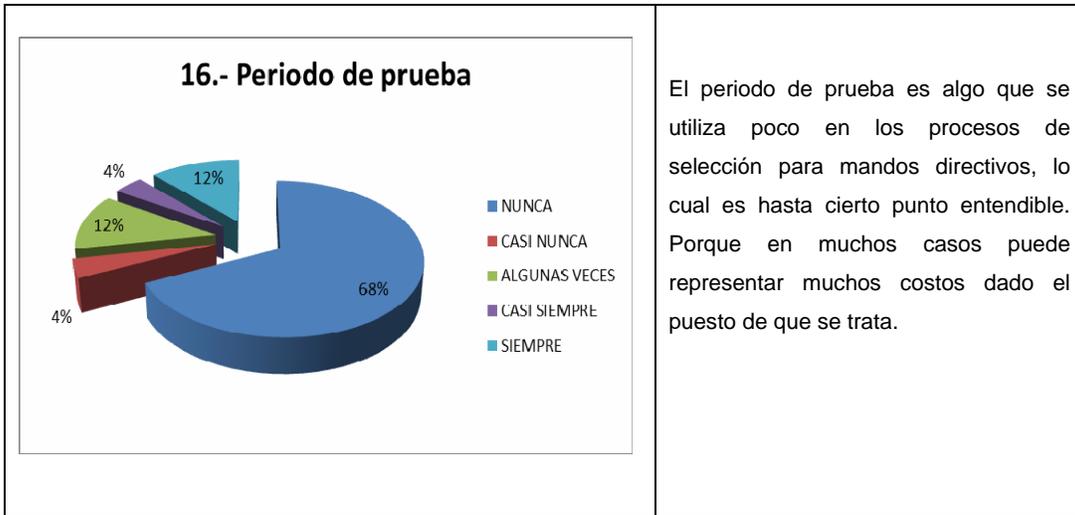
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

15.- Inventario de habilidades

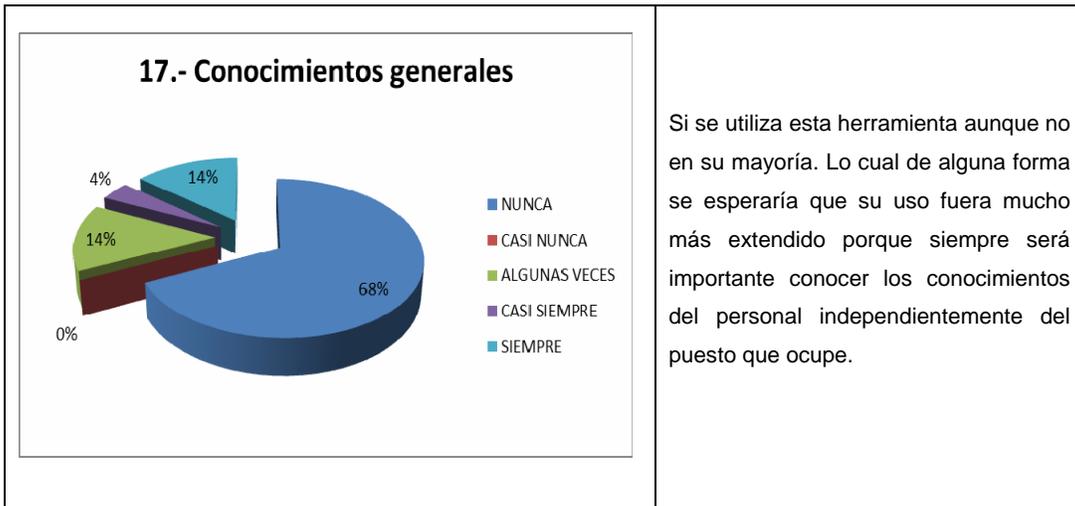


Su uso se incrementa un poco más en el caso del desarrollo de estrategias para el talento humano. Lo cual se considera como algo aceptable.

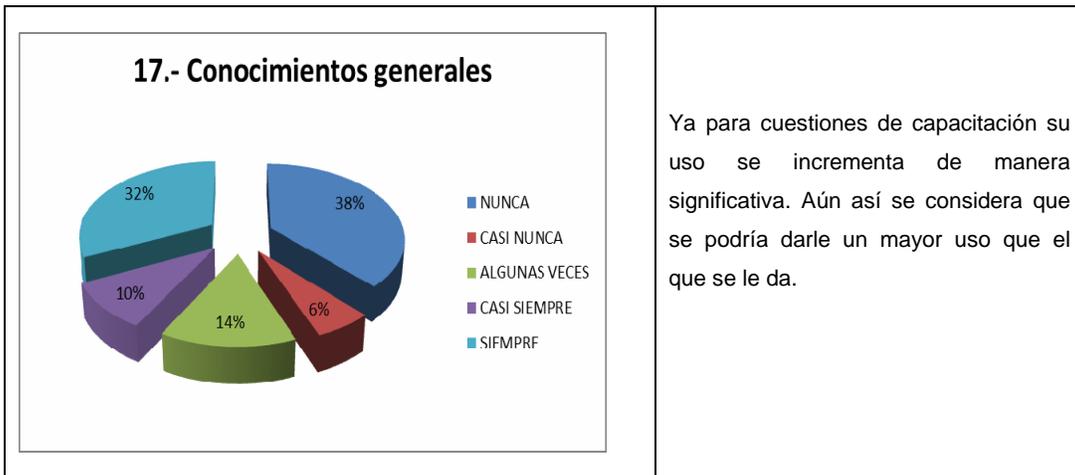
3-DESARROLLO DE PERSONAL



1-SELECCIÓN DE PERSONAL

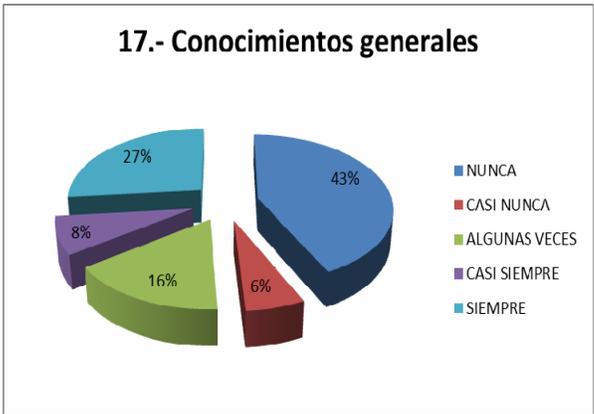


1-SELECCIÓN DE PERSONAL



2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

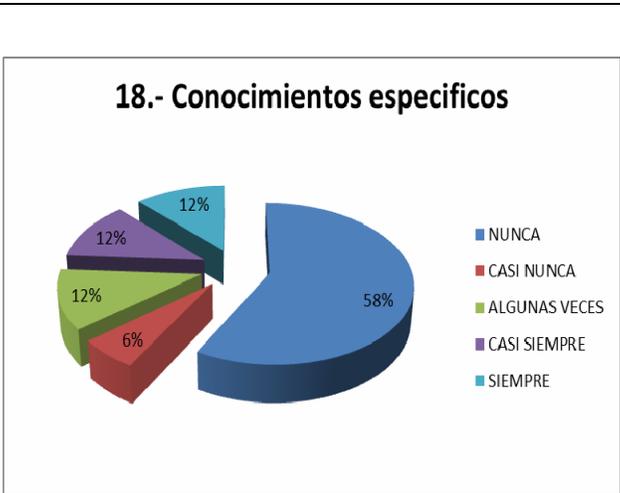
17.- Conocimientos generales



Su uso se ve disminuido ligeramente con respecto a la capacitación, cuando supondría un mayor incremento en el manejo de dicha herramienta, porque las organizaciones tienen que gestionar su capital intelectual de todos los niveles jerárquicos dentro de la organización.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

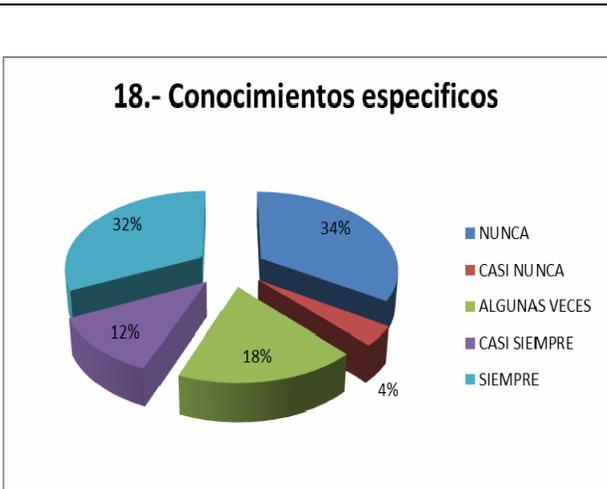
18.- Conocimientos específicos



Casi en la mitad de los casos se sigue utilizando esta herramienta para procesos de selección que se insiste, dado las características del puesto y los retos de las organizaciones se esperaría que se usara mucho más.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

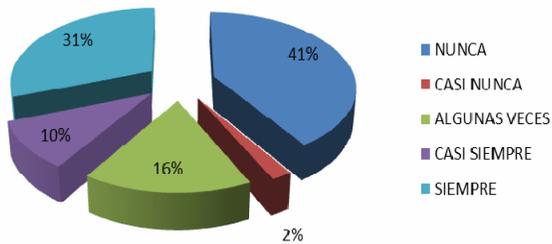
18.- Conocimientos específicos



Su uso es mayor que en el caso de la selección de personal, pero tratándose de capacitación y la búsqueda de necesidades de capacitación, debería usarse más de lo que actualmente se utiliza.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

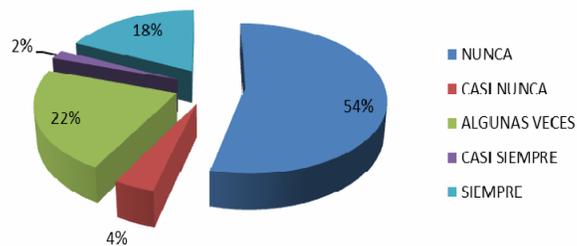
18.- Conocimientos específicos



Ya en desarrollo de personal se utiliza menos que en el caso de la capacitación. Cuando es donde se supondría su mayor uso de los tres procesos revisados, pero no es el caso.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

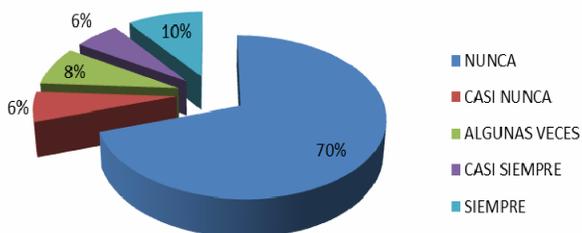
19.- Referencias personales



Casi en la mitad de los casos las referencias personales se sigue utilizando, lo cual es aceptable, porque en este nivel de puestos las referencias son diferentes que para mandos operativos o mandos medios, es decir, se es mucho más estricto y riguroso en la obtención de la información.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

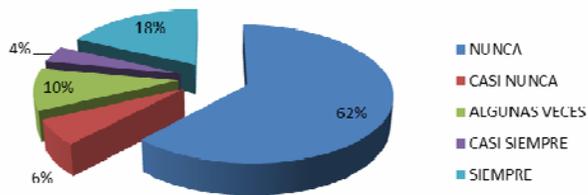
20.- Examen médico



Casi no se usa esta herramienta en los procesos de selección de personal salvo para algunos casos que se consideran justificables, lo cual es aceptable.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

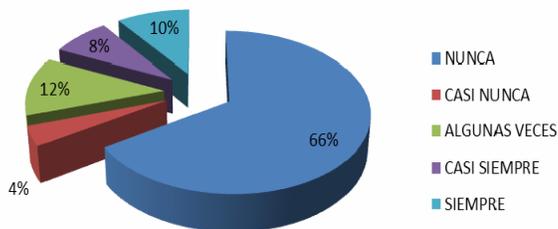
21.- Encuesta socioeconomica



Si se aplica aunque sólo en una minoría de los casos. Lo cual es aceptable, porque en este tipo de puestos son ya otros los factores que tienen más peso como el status, el reconocimiento, por ejemplo.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

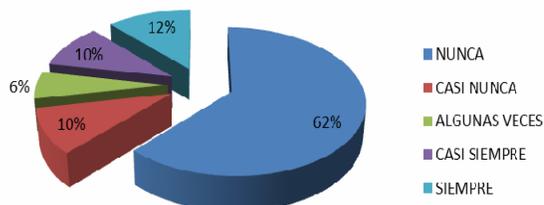
22.- Evaluación de 360 grados



No se utiliza tanto como se cree debería utilizarse, porque ya en anteriores gráficas se ha comentado las bondades de esta herramienta y se considera ideal para este tipo de puestos.

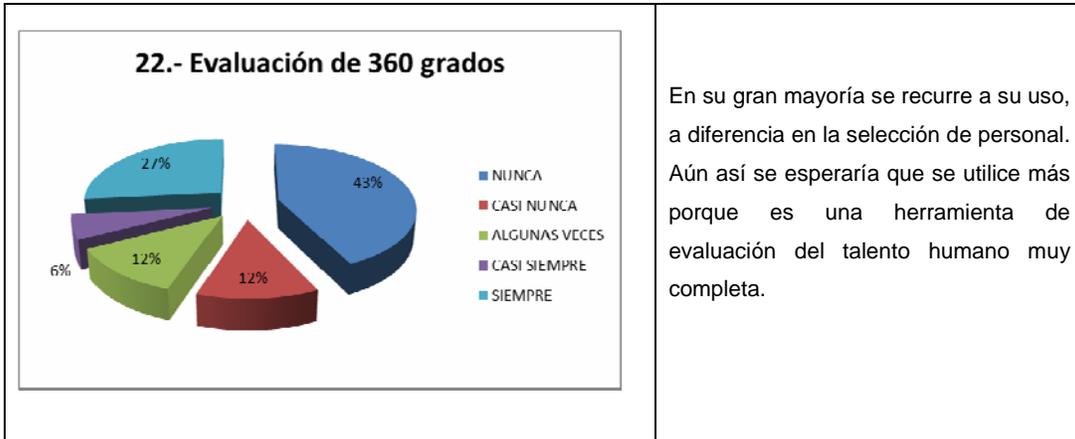
1-SELECCIÓN DE PERSONAL

22.- Evaluación de 360 grados



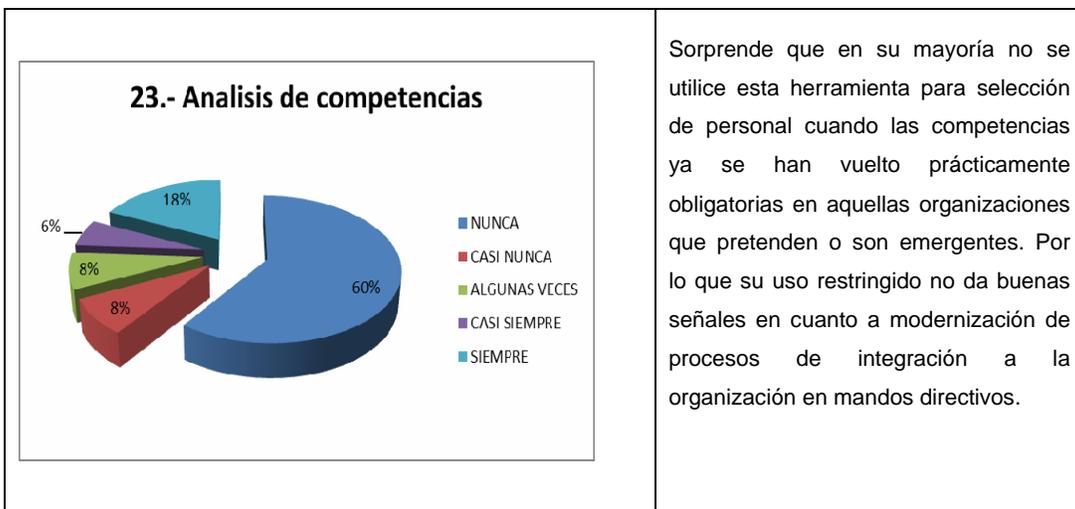
Si se utiliza esta herramienta aunque no en su mayoría, y volviendo al caso de selección de personal, se considera que se debería utilizar más la herramienta, porque sus características le permiten que todos son evaluados bajo un mismo criterio general. Y se obtiene información sobre necesidades de capacitación.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



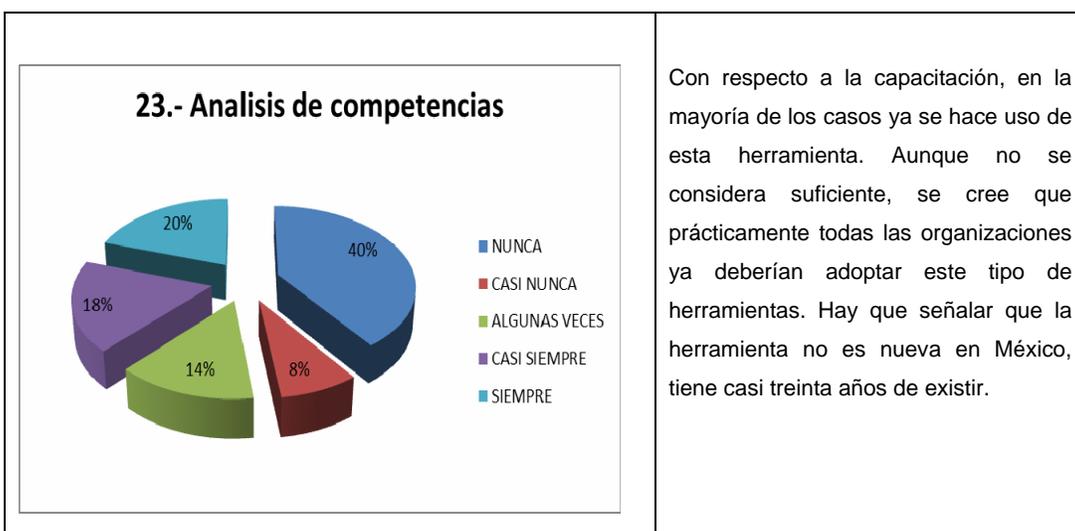
En su gran mayoría se recurre a su uso, a diferencia en la selección de personal. Aún así se esperaría que se utilice más porque es una herramienta de evaluación del talento humano muy completa.

3-DESARROLLO DE PERSONAL



Sorprende que en su mayoría no se utilice esta herramienta para selección de personal cuando las competencias ya se han vuelto prácticamente obligatorias en aquellas organizaciones que pretenden o son emergentes. Por lo que su uso restringido no da buenas señales en cuanto a modernización de procesos de integración a la organización en mandos directivos.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL



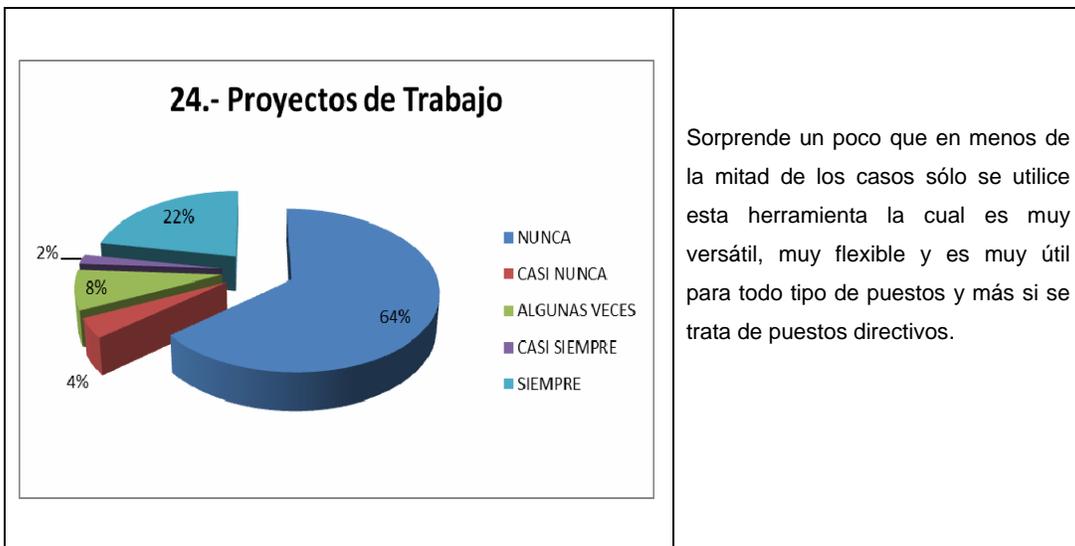
Con respecto a la capacitación, en la mayoría de los casos ya se hace uso de esta herramienta. Aunque no se considera suficiente, se cree que prácticamente todas las organizaciones ya deberían adoptar este tipo de herramientas. Hay que señalar que la herramienta no es nueva en México, tiene casi treinta años de existir.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



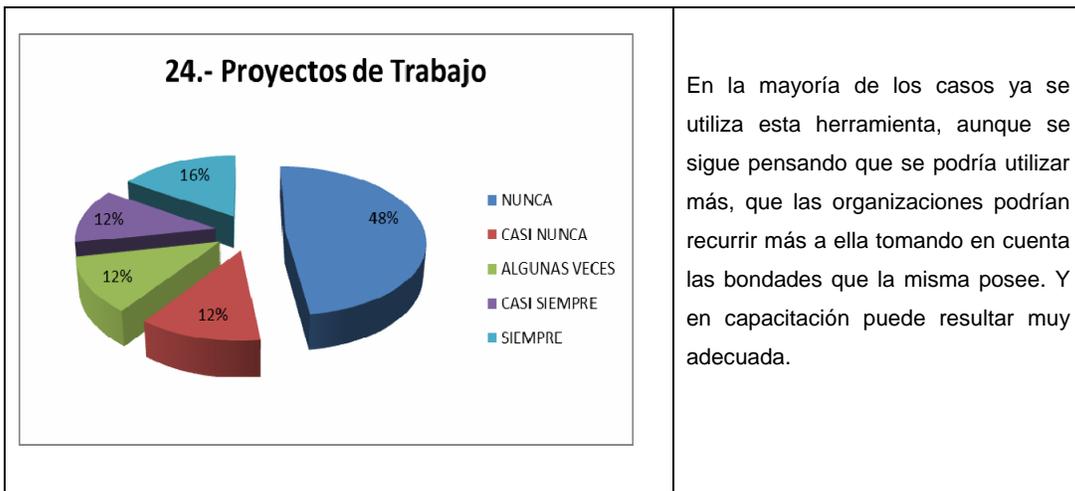
Su uso es prácticamente el mismo que en el caso de la capacitación. Lo cual no era de esperarse, aquí es cuando se debería utilizar más esta herramienta, lo cual es evidente que no sucede así.

3-DESARROLLO DE PERSONAL



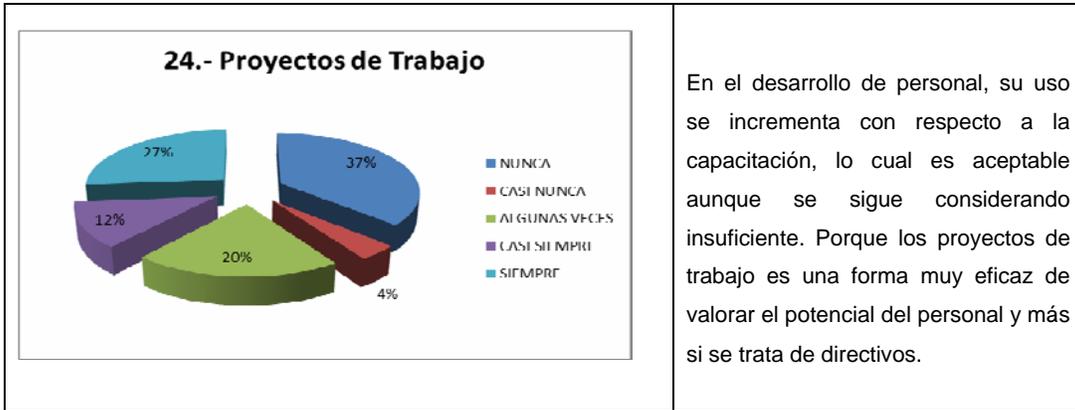
Sorprende un poco que en menos de la mitad de los casos sólo se utilice esta herramienta la cual es muy versátil, muy flexible y es muy útil para todo tipo de puestos y más si se trata de puestos directivos.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL



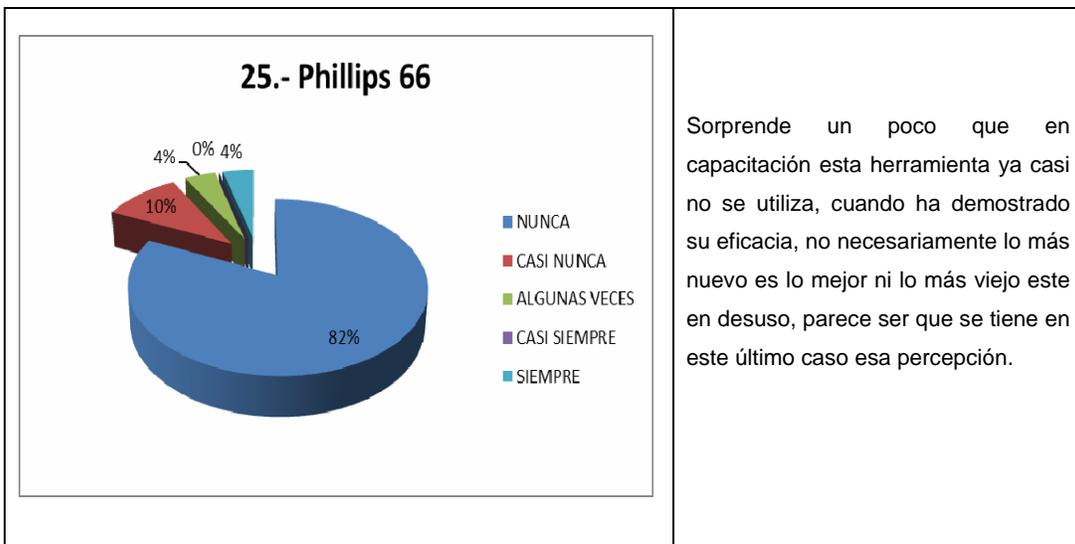
En la mayoría de los casos ya se utiliza esta herramienta, aunque se sigue pensando que se podría utilizar más, que las organizaciones podrían recurrir más a ella tomando en cuenta las bondades que la misma posee. Y en capacitación puede resultar muy adecuada.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



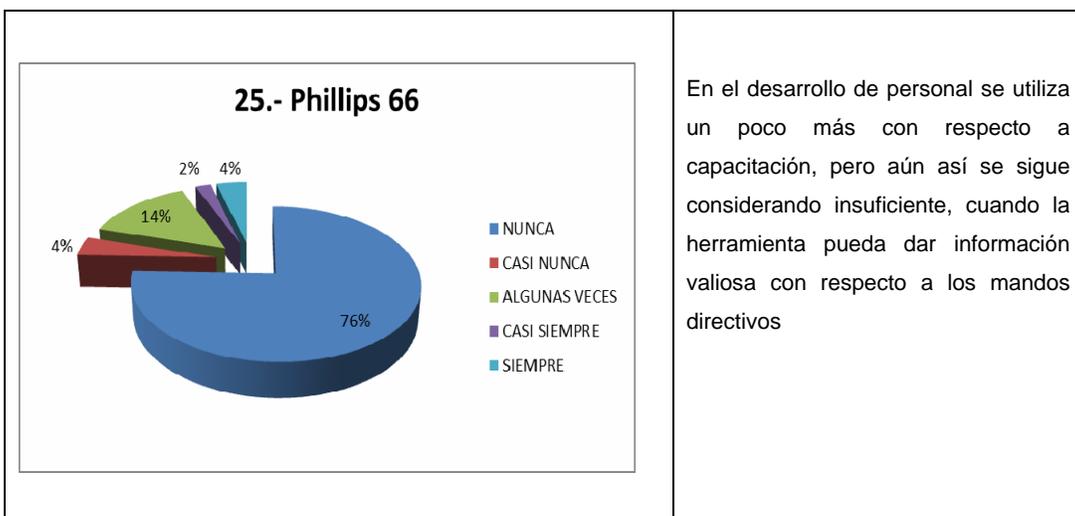
En el desarrollo de personal, su uso se incrementa con respecto a la capacitación, lo cual es aceptable aunque se sigue considerando insuficiente. Porque los proyectos de trabajo es una forma muy eficaz de valorar el potencial del personal y más si se trata de directivos.

3-DESARROLLO DE PERSONAL



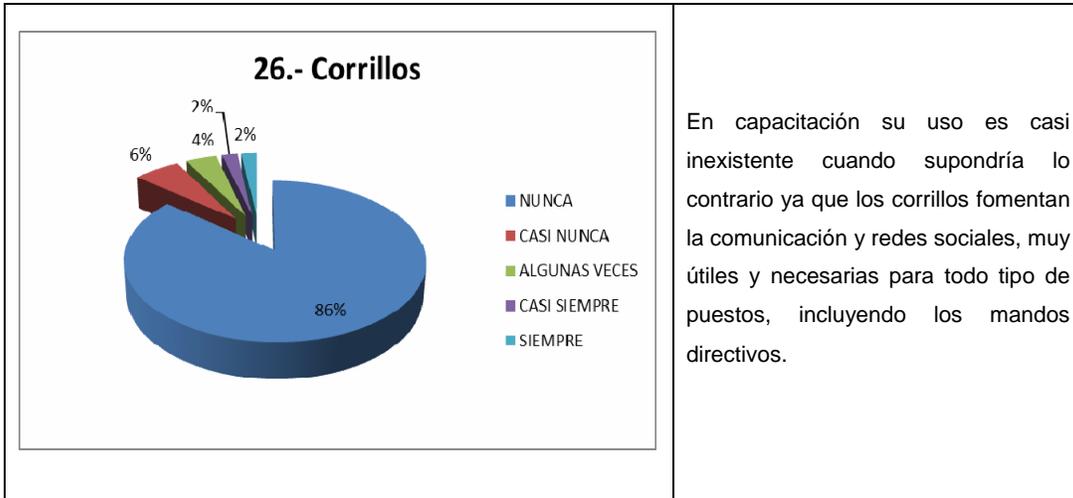
Sorprende un poco que en capacitación esta herramienta ya casi no se utiliza, cuando ha demostrado su eficacia, no necesariamente lo más nuevo es lo mejor ni lo más viejo este en desuso, parece ser que se tiene en este último caso esa percepción.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

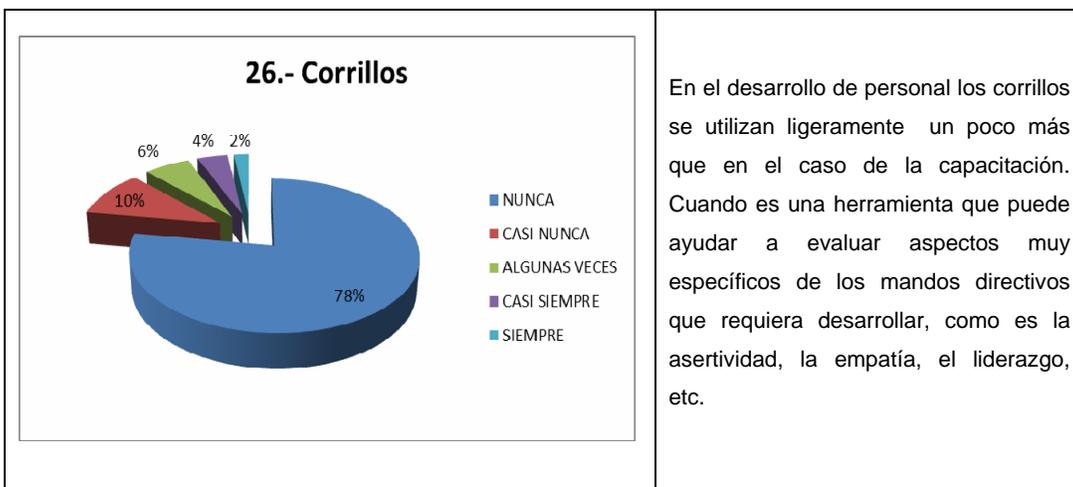


En el desarrollo de personal se utiliza un poco más con respecto a capacitación, pero aún así se sigue considerando insuficiente, cuando la herramienta pueda dar información valiosa con respecto a los mandos directivos

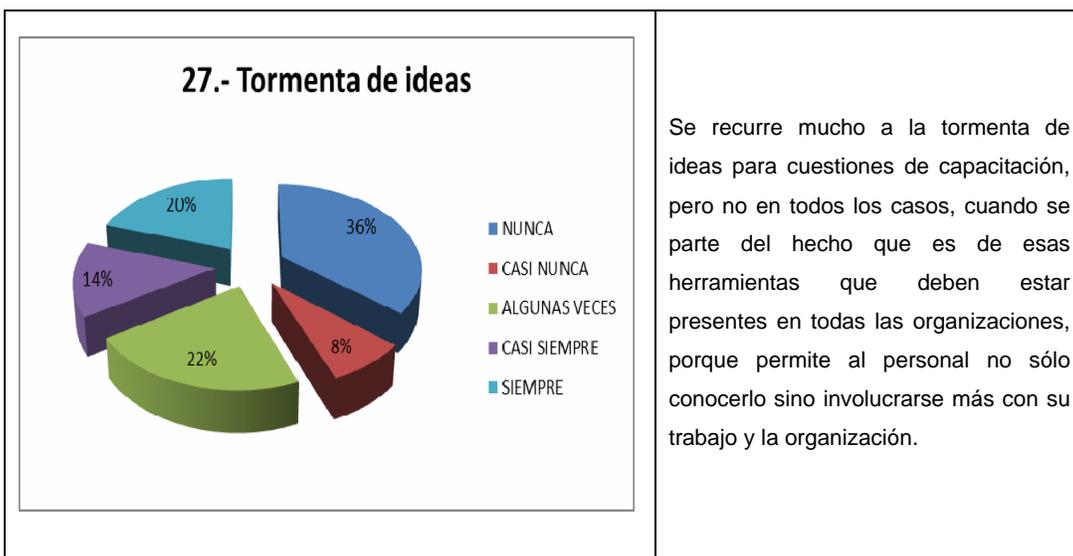
3-DESARROLLO DE PERSONAL



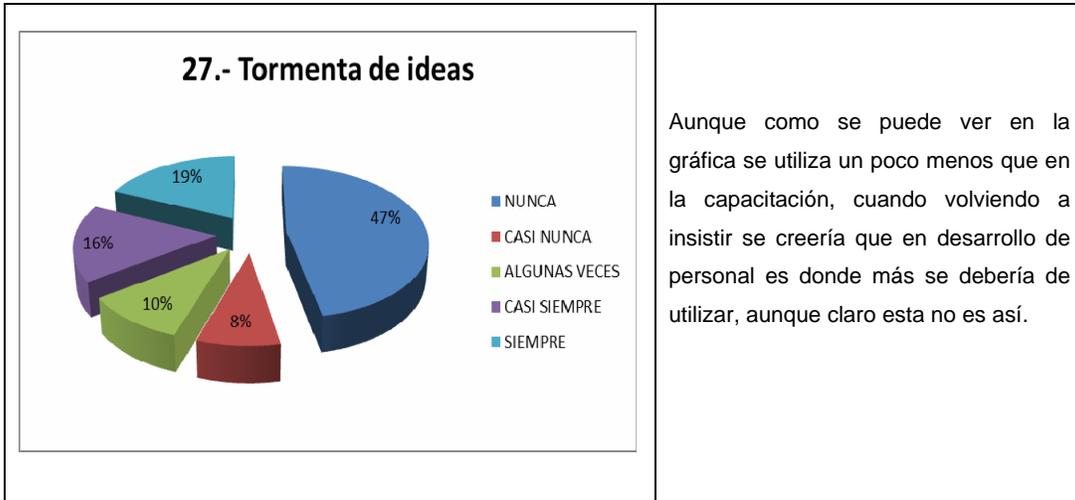
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



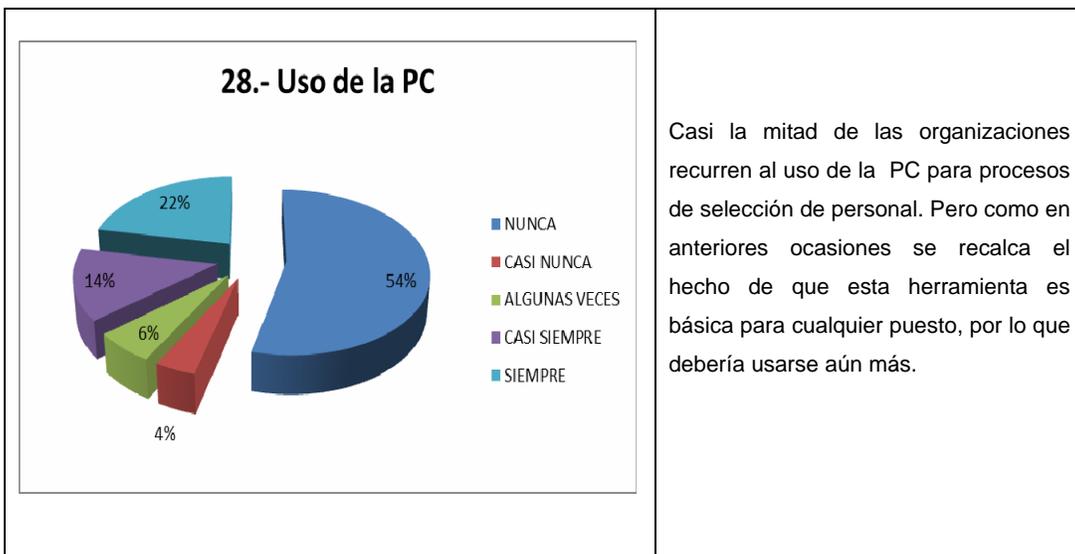
3-DESARROLLO DE PERSONAL



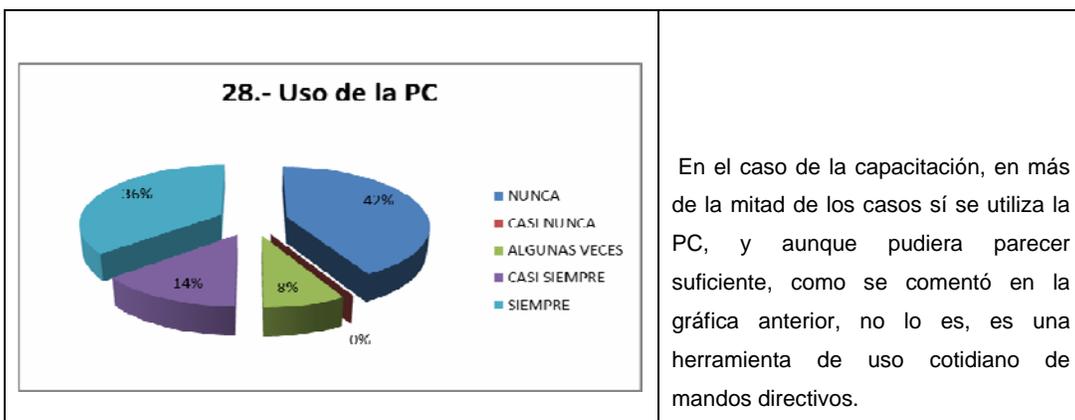
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



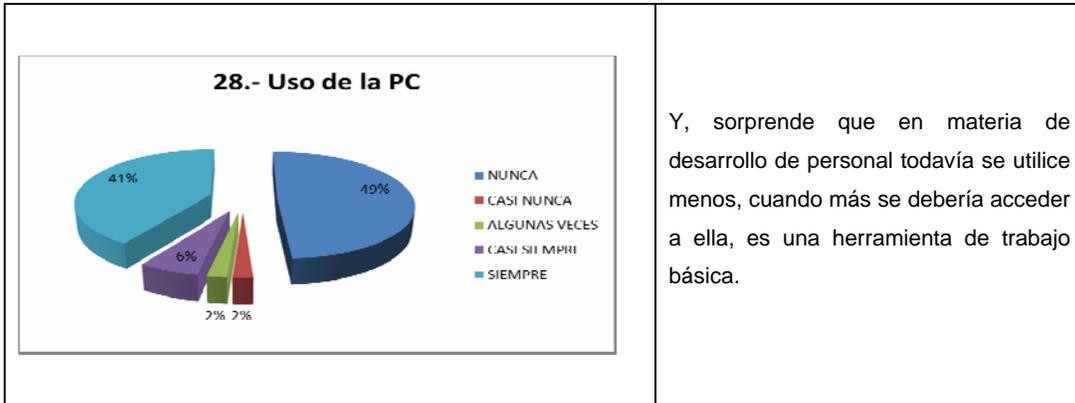
3-DESARROLLO DE PERSONAL



1-SELECCIÓN DE PERSONAL

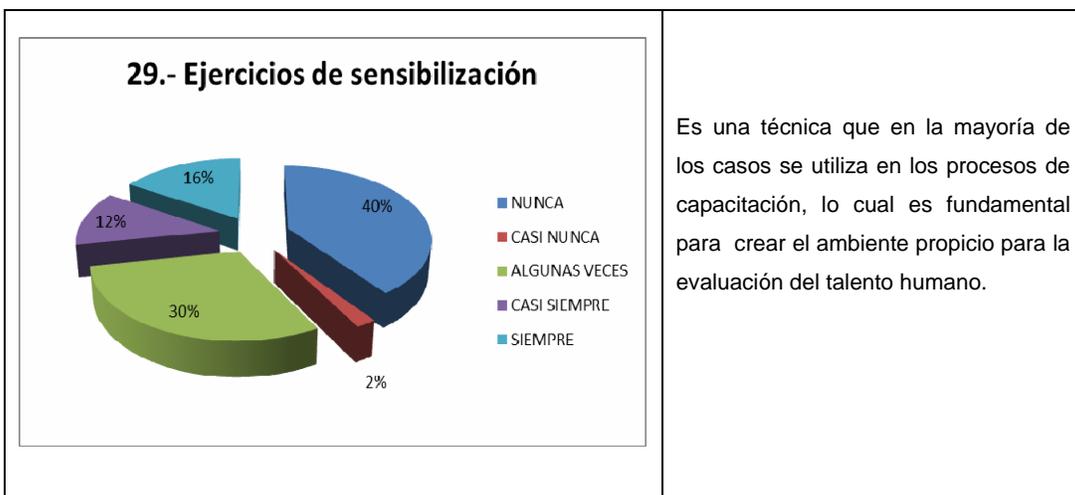


2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



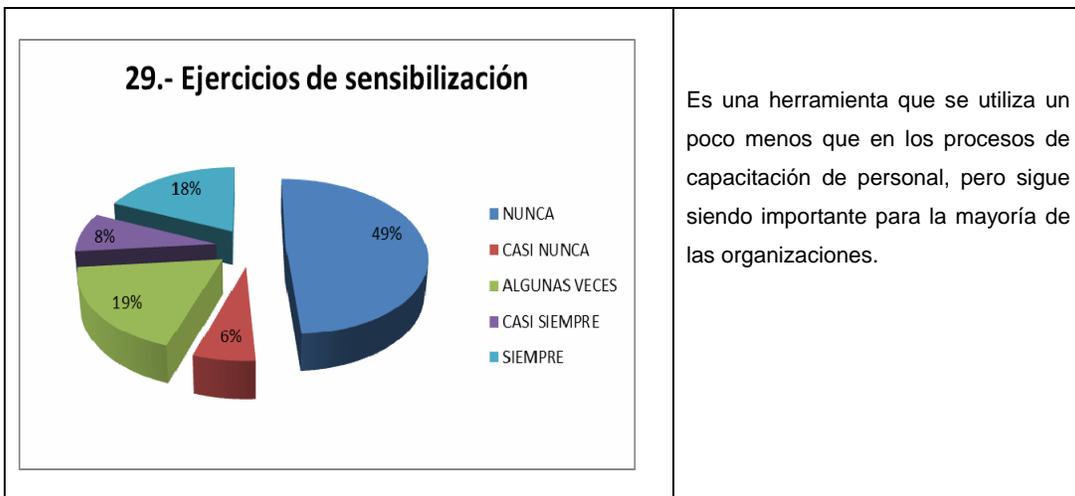
Y, sorprende que en materia de desarrollo de personal todavía se utilice menos, cuando más se debería acceder a ella, es una herramienta de trabajo básica.

2-DESARROLLO DE PERSONAL



Es una técnica que en la mayoría de los casos se utiliza en los procesos de capacitación, lo cual es fundamental para crear el ambiente propicio para la evaluación del talento humano.

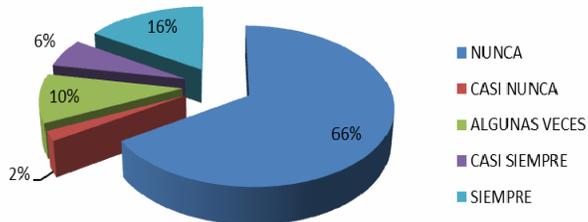
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



Es una herramienta que se utiliza un poco menos que en los procesos de capacitación de personal, pero sigue siendo importante para la mayoría de las organizaciones.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

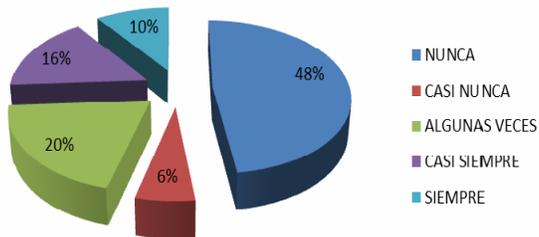
30.- Juego de negocios



No es un herramienta que se utilice en la mayoría de los casos, cuando supondría un mayor uso porque es ideal para mandos directivos en procesos de selección de personal

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

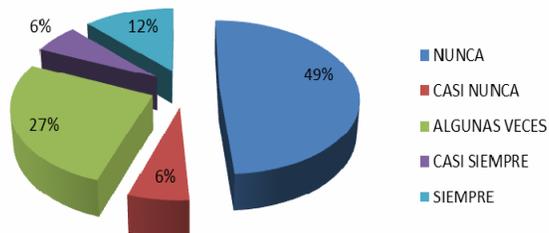
30.- Juego de negocios



Menos de la mitad de las organizaciones recurren a esta herramienta en cuestiones de capacitación, cuando al igual que en la selección supondría un mayor uso de la misma.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

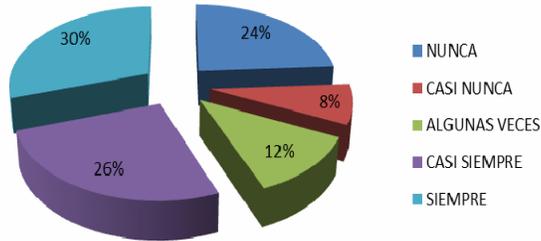
30.- Juego de negocios



Su uso es prácticamente el mismo que en el caso de la capacitación, cuando puede pensarse que se podría también darle un mayor uso para cuestiones de desarrollo de personal.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

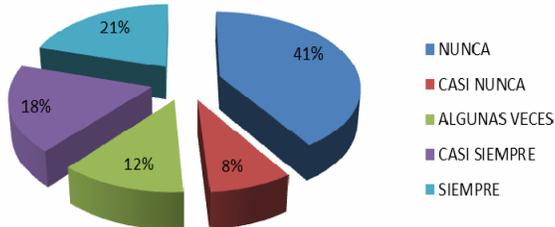
31.- Técnicas de dinámicas grupales



Para ser mandos directivos se utilizan en la gran mayoría de los casos las dinámicas grupales. Lo cual es aceptable porque siempre ayudan no sólo a explorar el talento sino a crear un clima de cordialidad y de trabajo.

2-DESARROLLO DE PERSONAL

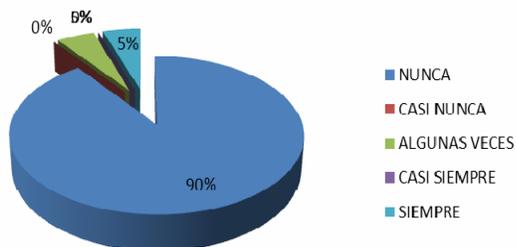
31.- Técnicas de dinámicas grupales



Y, en materia de desarrollo de personal todavía se utilizan más que en el caso de la capacitación, lo cual es muy necesario para determinar las mejores estrategias de integración que hay que desarrollar en el personal directivo.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

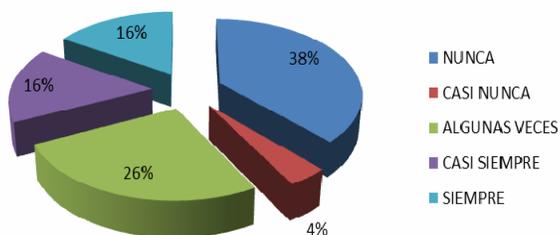
32.- Realización de tareas reales



Prácticamente no se recurre a esta herramienta para procesos de selección de personal. Lo cual sorprende porque obviamente no sería esta herramienta igual al de mandos operativos y medios, se hace su adaptación a mandos directivos. Pero es una buena forma de saber del potencial del personal.

1-SELECCIÓN DE PERSONAL

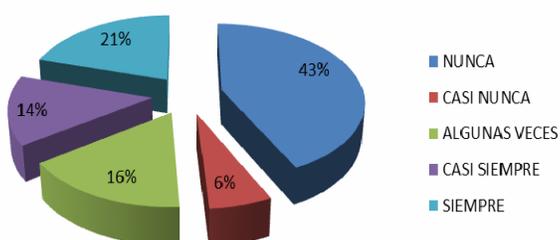
32.- Realización de tareas reales



En la mayoría de los casos en capacitación ya se suele recurrir a esta herramienta lo cual es bueno, porque permite detectar como en los demás mandos, necesidades de capacitación y desarrollar estrategias al respecto.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

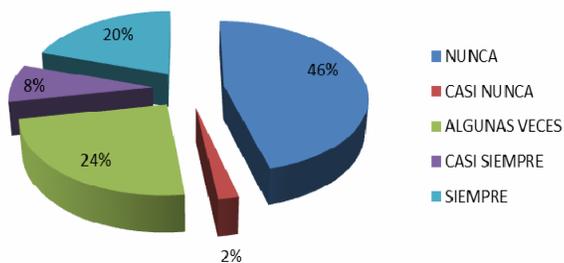
32.- Realización de tareas reales



En el desarrollo de personal se utiliza menos que en el caso de la capacitación, cuando se cree que es cuando más se debe usar porque ayuda a identificar competencias laborales, actitudes, toma de decisiones, solución de problemas, etc.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

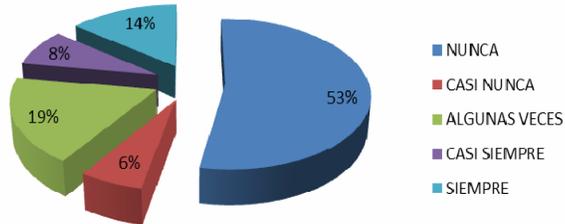
33.- Capacitación a distancia



En más de la mitad de los casos ya se utiliza esta herramienta en las organizaciones, lo cual es aceptable, es una tendencia que viene marcando fuertemente en la mayoría de las organizaciones. Y en los mandos medios resulta muy cómoda para este tipo de personal.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

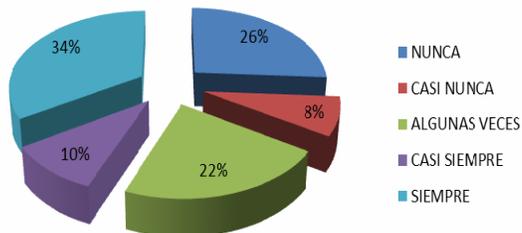
33.- Capacitación a distancia



Para el desarrollo de personal se utiliza un poco menos que en el caso de la capacitación, sin embargo aún así su presencia y utilización en los mandos directivos es la esperada por el tipo de trabajo que tienen, sus tiempos, sus responsabilidades, es una herramienta muy útil.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

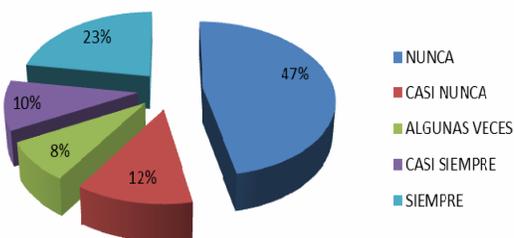
34.- Video, películas, documentales



Para cuestiones de capacitación de personal se utilizan bastantes, la gran mayoría recurre a ellas como una opción de evaluación del talento humano. Lo cual es adecuado para mandos directivos que no disponen de mucho tiempo para interactuar con personas durante mucho tiempo como se quisiera.

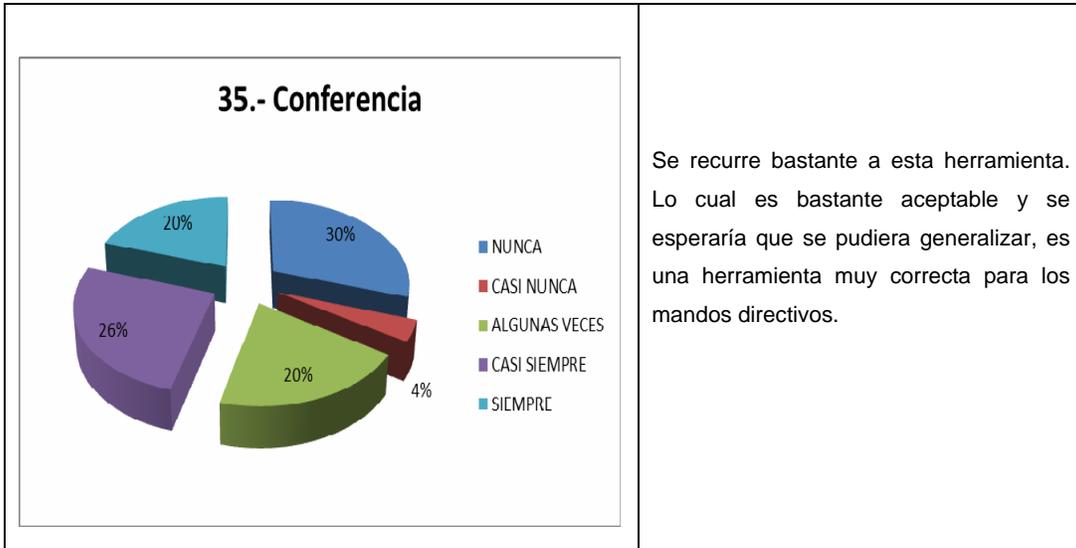
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

34.- Video, películas, documentales



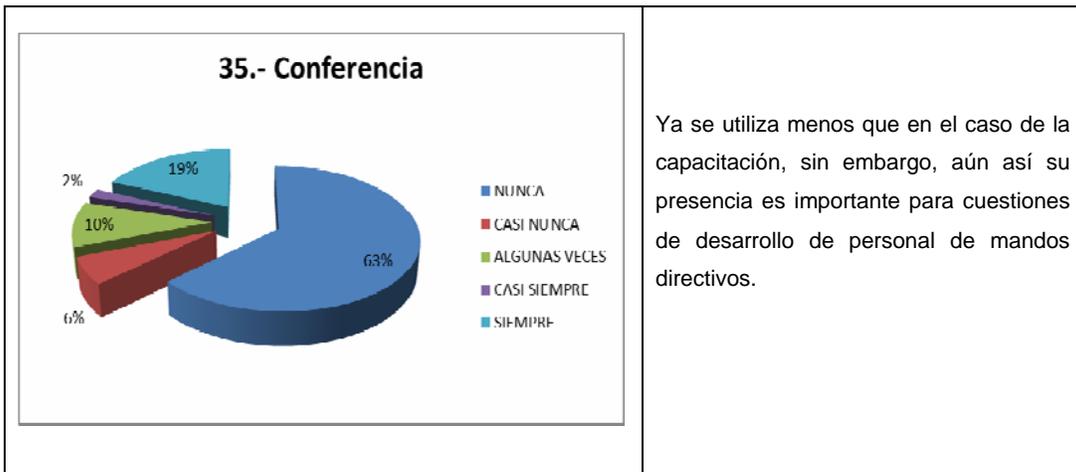
Más de la mitad de las organizaciones las utilizan para sus mandos directivos lo cual al igual que en el caso de la capacitación es aceptable, es un resultado esperado.

3-DESARROLLO DE PERSONAL



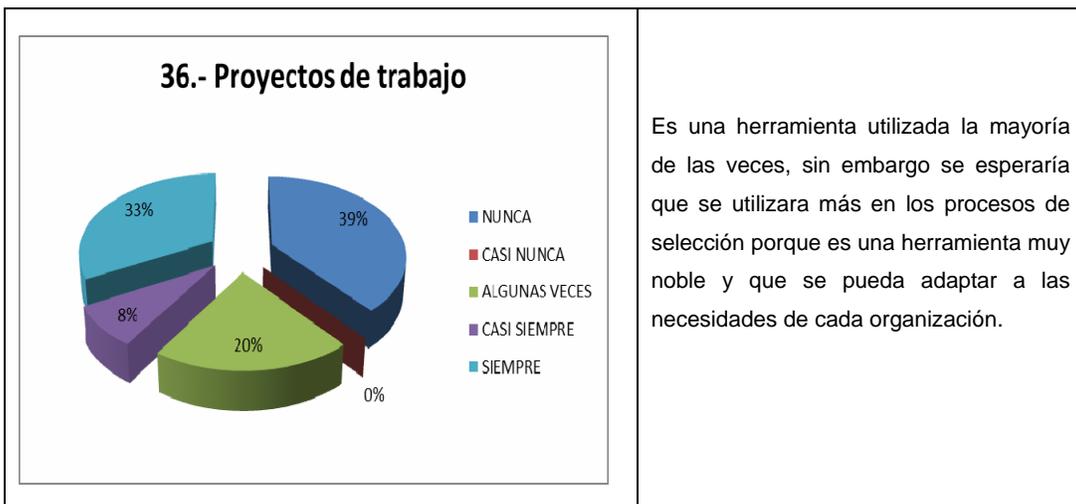
Se recurre bastante a esta herramienta. Lo cual es bastante aceptable y se esperaría que se pudiera generalizar, es una herramienta muy correcta para los mandos directivos.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



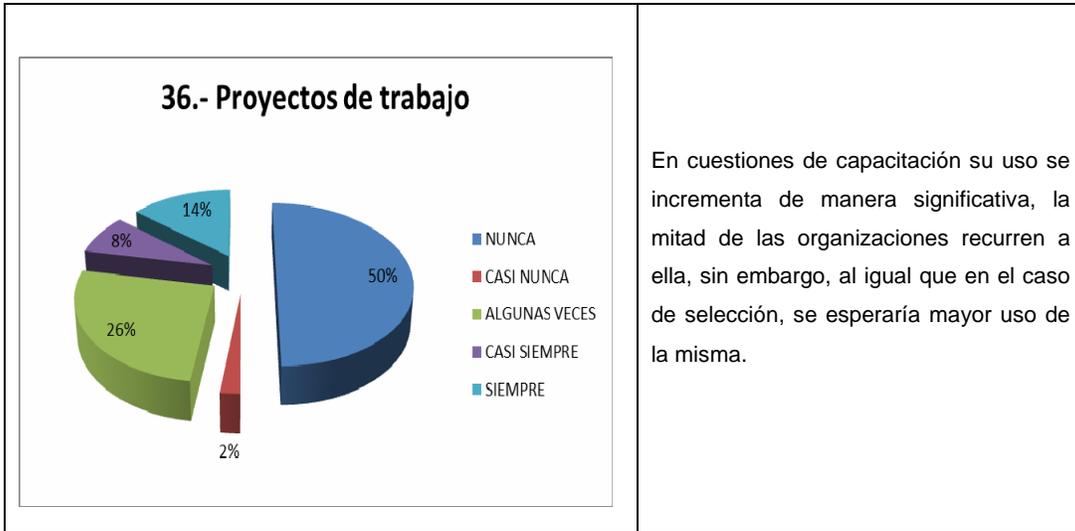
Ya se utiliza menos que en el caso de la capacitación, sin embargo, aún así su presencia es importante para cuestiones de desarrollo de personal de mandos directivos.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

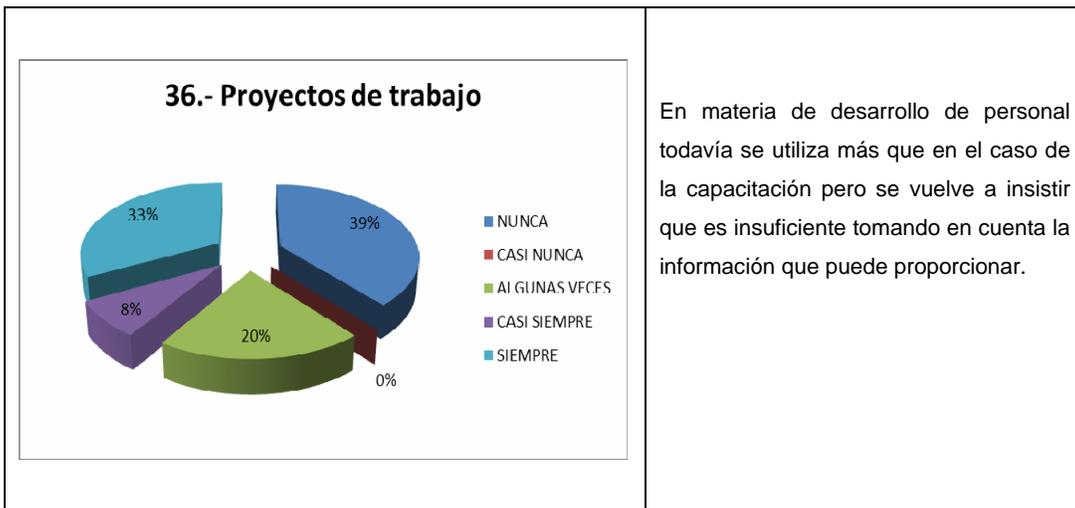


Es una herramienta utilizada la mayoría de las veces, sin embargo se esperaría que se utilizara más en los procesos de selección porque es una herramienta muy noble y que se pueda adaptar a las necesidades de cada organización.

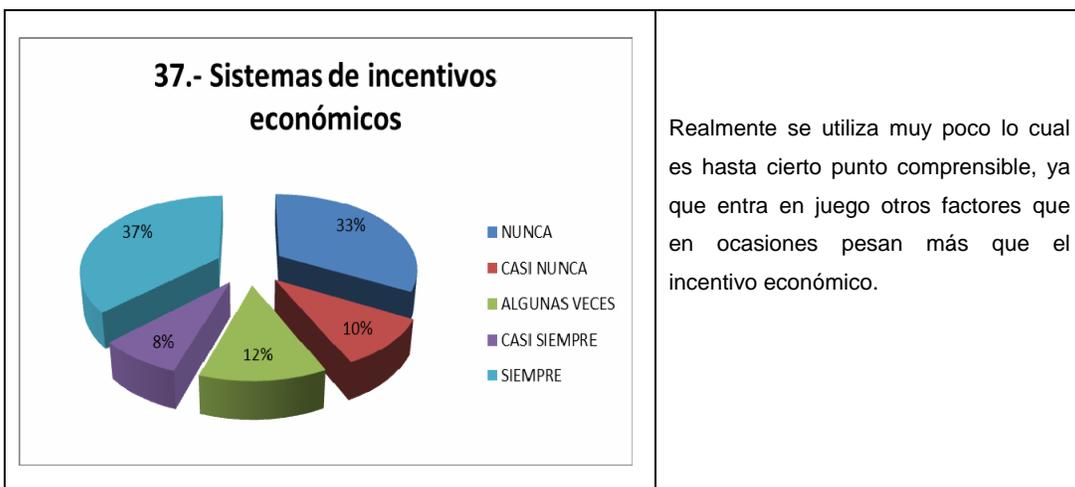
1-SELECCIÓN DE PERSONAL



2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

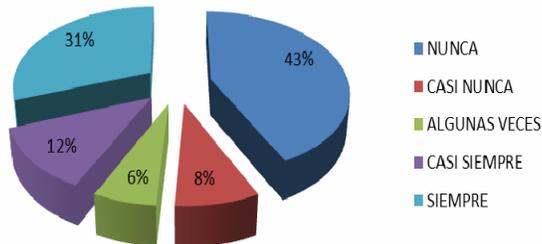


3-DESARROLLO DE PERSONAL



3-DESARROLLO DE PERSONAL

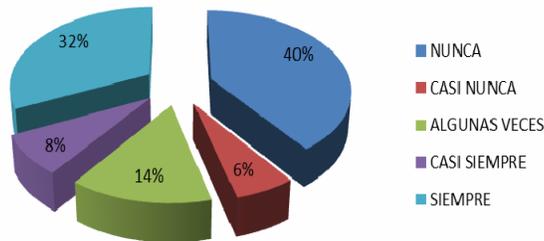
38.- Sistemas de incentivos no economicos



En materia de desarrollo de personal se utiliza bastante, porque como se comentaba anteriormente, para este tipo de puestos muchas veces los incentivos económicos no tienen tanto impacto como los no económicos, que implican reconocimiento, moral, status, credibilidad, poder, etc.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

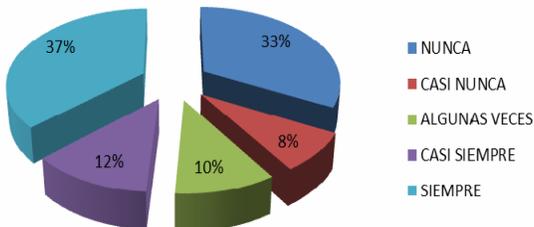
39.- Mejora continua



Al igual que en los mandos operativos y medios, se utiliza bastante en materia de capacitación lo cual es muy aceptable, porque la mejora tiene que venir desde los altos puestos dentro de las organizaciones.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

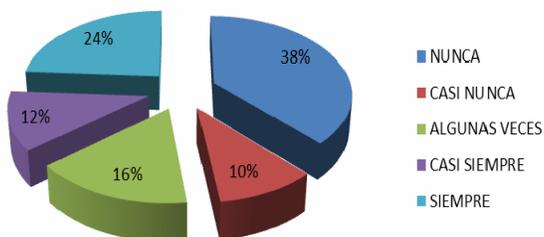
39.- Mejora continua



Y, en cuestiones de desarrollo de personal se utiliza mucho más que en el caso de la capacitación, lo cual resulta muy aceptable. Porque sólo de esta manera se puede contribuir a la calidad y productividad.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

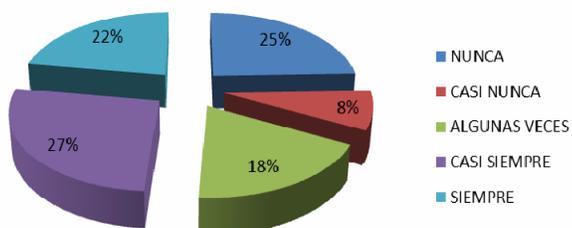
40.- Desarrollo de la creatividad



Se utiliza bastante esta herramienta para cuestiones de capacitación, lo cual era de esperarse porque no se puede lograr ni mejora continua ni innovación si no hay creatividad, como se comentó en los mandos operativos y medios.

2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

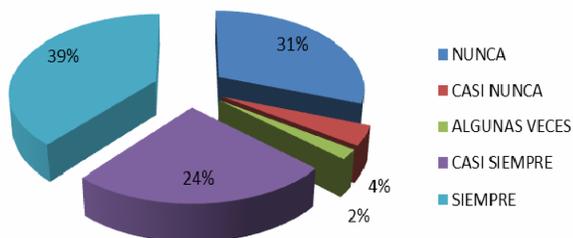
40.- Desarrollo de la creatividad



Todavía se utiliza más que en el caso de la capacitación y era algo esperado, La creatividad es la base además de que los cambios organizacionales lleguen a buen término, porque la creatividad fomenta o disminuye la resistencia al cambio como se ha comentado en otras gráficas.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

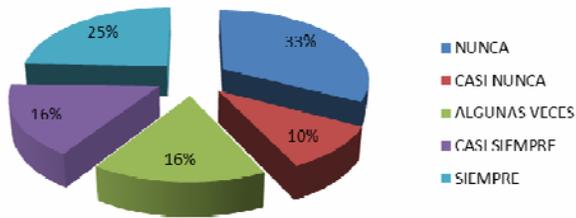
41.- Planes de vida y de carrera



Se recurren bastante a los planes de vida y carrera, lo cual es bastante aceptable porque le da certidumbre a la vida laboral de este tipo de personal, donde su prestigio laboral es uno de los factores por ejemplo, más importantes para ellos.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

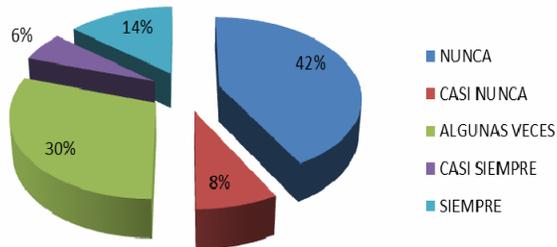
42.- Promociones, ascensos



De acuerdo a los resultados de la gráfica no se utiliza mucho este tipo de herramientas, lo cual es comprensible porque en estos puestos se ha llegado muchas veces a un tope jerárquico y entran en juego otros factores, como el reconocimiento, el status, factores que ya se han comentado en otras ocasiones.

3-DESARROLLO DE PERSONAL

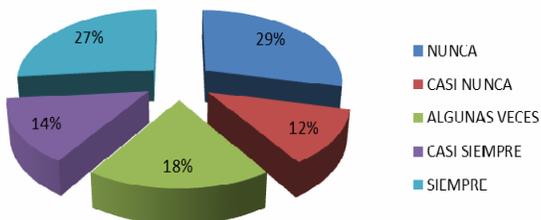
43.- Clima laboral



En la mayoría de las organizaciones sí se recurre a esta herramienta pero al igual que en los mandos operativos y medios, se debe utilizar permanentemente, y no sólo no se hace sino que hay una buena cantidad de organizaciones que ni siquiera lo aplican, sólo quizá cuando tienen problemas de "relaciones humanas".

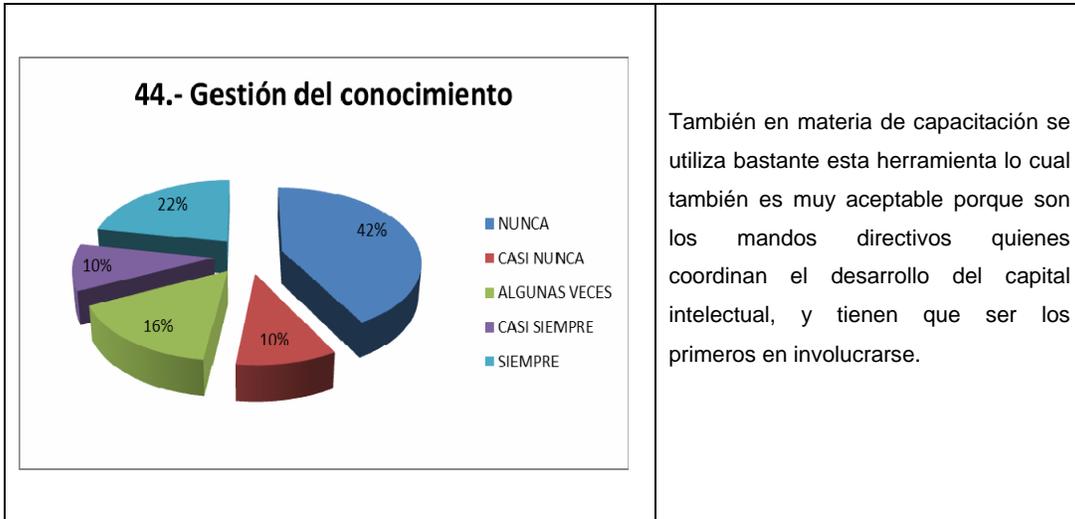
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL

43.- Clima laboral

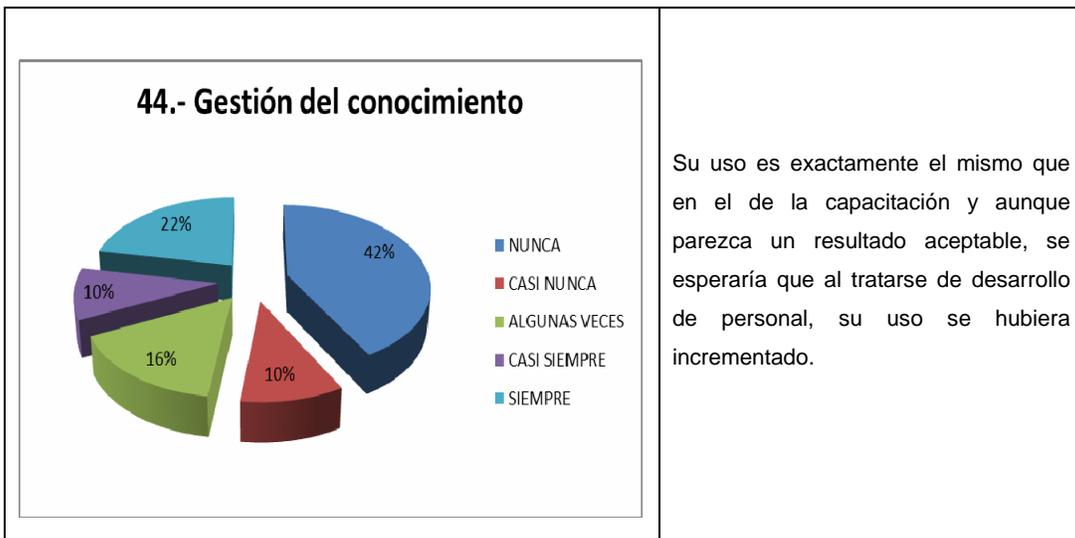


Su uso es mayor que en el caso de la capacitación pero el comentario que se puede hacer es el mismo que en la gráfica anterior, no es suficiente, se requiere usarse más como un indicador del área de recursos humanos.

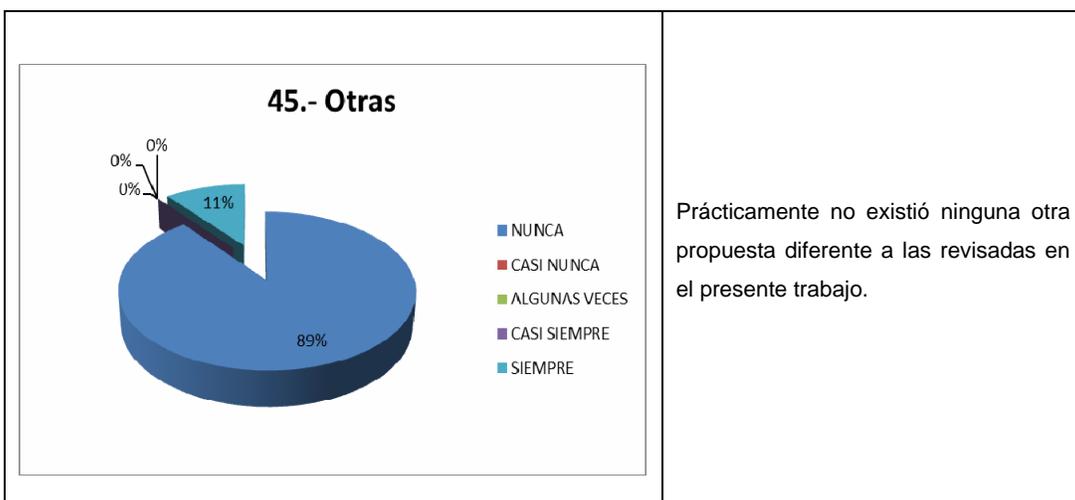
3-DESARROLLO DE PERSONAL



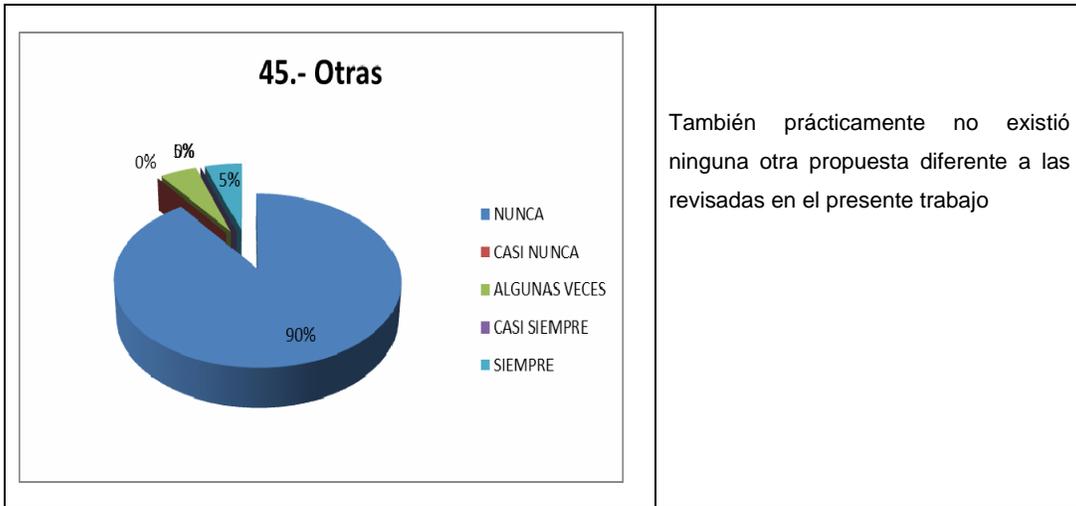
2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



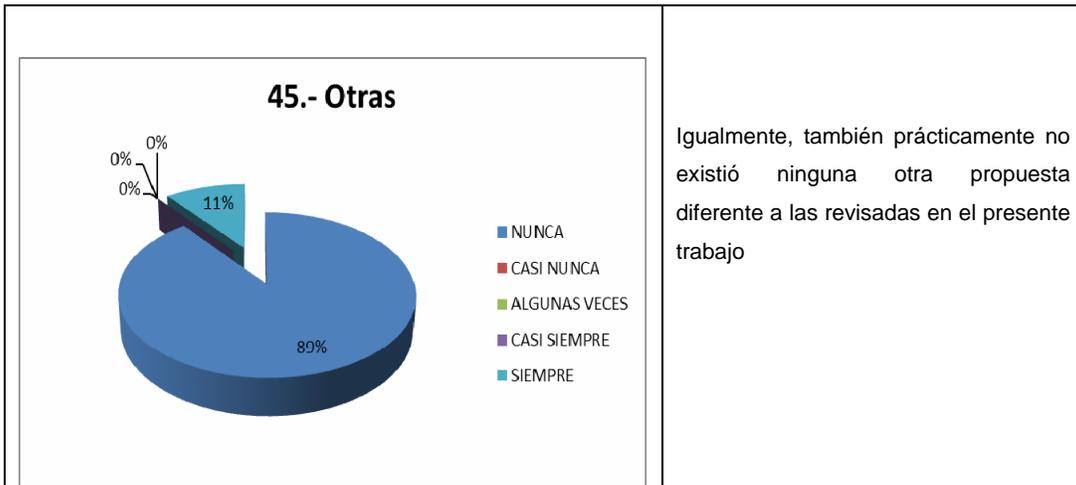
3-DESARROLLO DE PERSONAL



1-SELECCIÓN DE PERSONAL



2-CAPACITACIÓN DE PERSONAL



3-DESARROLLO DE PERSONAL

Como se pudo observar en estos resultados, en el caso de los mandos operativos en los procesos de selección de personal, las cinco herramientas más utilizadas fueron:

*Test de inteligencia

*Test de aptitudes

*Entrevista

*Periodo de prueba

*Observación

Con respecto a capacitación:

*Video, películas y documentales

*Tormenta de ideas

*Uso de la PC

*Ejercicios de sensibilización

*Técnicas de dinámicas grupales

En el caso del desarrollo de personal:

*Mejora continua

*Entrevista

*Observación

*Uso de la PC

*Técnicas de dinámicas grupales.

En lo que respecta a mandos medios los resultados fueron los siguientes:

Selección de personal:

*Test de inteligencia y personalidad

*Técnicas proyectivas

*Entrevista

*Referencias personales

*Periodo de prueba

En capacitación:

*Entrevista

*Observación

*Uso de la PC

*Videos, películas y documentales

*Mejora continua

Y, en desarrollo de personal:

*Medición de aptitudes

*Entrevista

*Observación

*Uso de la PC

*Mejora continua

Por su parte en los mandos directivos los resultados obtenidos fueron los siguientes:

En selección de personal:

*Técnicas proyectivas

*Test de personalidad e inteligencia

*Valores

*Entrevista

*Centros de evaluación

En Capacitación:

*Aptitudes

*Entrevista

*Observación

*Mejora continua

*Proyectos de trabajo

En Desarrollo:

*Uso de la PC

*Entrevista

*Proyectos de trabajo

*Centros de evaluación

*Conferencias

Con respecto a los resultados de la entrevista realizada a expertos y docentes en materia de evaluación del talento humano; los resultados encontrados fueron los siguientes:

En cuanto a la primera pregunta que se les planteó: ¿Qué implica la evaluación del talento humano? , las respuestas giraron de la siguiente manera:

EXPERTOS	DOCENTES
<p>La mayoría de los expertos coincidieron en señalar que una evaluación del talento humano implica una detección del potencial de habilidades intelectuales, psicosociales, conocimientos específicos y generales, valores, y, de manera más específica, de competencias para el desempeño de un puesto o área de trabajo y que su conocimiento era fundamental para no sólo saber qué puede aportar el personal a la organización sino también qué les puede retribuir(lo que se conoce en planeación estratégica) a dicho grupo de interés, es decir, al personal. Una minoría señaló sin embargo, que el talento humano no se mide porque al personal que labora en las organizaciones se le sigue considerando como un recurso más que es hasta cierto punto desechable, y lo que se hace realmente es una evaluación para corregir lo que se conoce como “desviaciones” del trabajo cotidiano, que se cumplan con los requisitos y metas de trabajo. Pero no implica realmente una valoración del trabajador o empleado.</p>	<p>Por parte de los docentes que se especializan en esta materia coincidieron todos ellos, que la evaluación del talento humano implica tres cosas básicamente:</p> <p>1-Una concepción diferente del trabajador, es decir, si se dice que se evalúa al talento humano es porque se piensa que desde el nivel más operativo hasta el nivel más directivo poseen talento, algo que saben hacer muy bien, que puede ser un conocimiento, experiencia, habilidades, actitudes, hábitos de trabajo. Ya no es o no debe ser considerado como un recurso más.</p> <p>2-La evaluación del talento humano señalaron los docentes, implica un proceso de exploración de las capacidades psicológicas e intelectuales del personal tanto potenciales como las que ya tiene desarrolladas.</p> <p>3-La evaluación del talento humano, debe suponer un paso previo para desarrollar lo que se conoce como gestión del conocimiento para entonces hablar de lo que también se llama como capital intelectual, el cual puede ser valorado en términos psicosociales, técnicos y financieros</p>

Otra de las preguntas planteadas fue: ¿Cuáles son los principales objetivos de la evaluación del talento humano?

EXPERTOS	DOCENTES
<p>La mayoría de los expertos señalaron que el principal objetivo de evaluar el talento humano tiene que ver con saber en primer lugar que puede ofrecer el capital intelectual existente en la organización es para mejorar la productividad, la calidad, para reducir costos, para mejorar el retorno de la inversión. Es decir, ver si el factor humano se puede convertir en una estrategia de ventaja competitiva. Señalaron a demás que esto es novedoso porque ya no se recurren solamente a las estrategias tradicionales como es el precio, calidad, tecnología, capital y ahora el capital intelectual. De manera más específica señalaron también que se debe usar en procesos de selección de personal, capacitación y desarrollo de personal. En una menor proporción un par de expertos también están de acuerdo en dicha visión pero señalan que todavía se tiene que trabajar mucho con las organizaciones para que esto sea una realidad y no solamente buenos deseos. Señalan que se tiene que trabajar a mediano y largo plazo para que realmente el talento humano se aprovechado y desarrollado como debe de ser.</p>	<p>Con respecto a los docentes señalan que el objetivo general de la evaluación del talento humano tiene que ver con identificar el potencial psicológico, intelectual que posee y pueda desarrollar dentro de una organización determinada del trabajo, señalando que este proceso de evaluación se puede hacer en un primer momento en los procesos de selección de personal, así como en la capacitación y desarrollo de personal. Para mejorar dichos procesos. Pero también señalaron los docentes que esto puede dar pauta a algo más estructurado y que requiere de una mayor madurez organizacional, que vendría a ser, formalizar un sistema de gestión del conocimiento de manera permanente, en donde se involucre no sólo los procesos antes descritos, sino además procesos como innovación y mejora continua, motivación, desarrollo de la cultura laboral. Lo que se verá traducido en una mejor calidad de vida y en una mayor productividad y eficiencia organizacional. Coincidiendo con los expertos en que dicho talento humano debe ser realmente desarrollado por parte de las organizaciones, de lo contrario no tendría sentido hacer dicha evaluación.</p>

La tercera pregunta planteada fue la siguiente: ¿A juicio de usted, quién o quiénes y cómo considera se debe participar en un proceso de evaluación del talento humano?

EXPERTOS	DOCENTES
<p>De preferencia, los procesos de evaluación del talento humano deben de llevarse a cabo con la ayuda de una consultoría experta en la materia. Ya que requiere de un trabajo multidisciplinario. Y se debe participar a través de equipos de trabajo donde haya una división de las actividades, responsabilidades y tiempos para realizar dicha evaluación.</p>	<p>Con respecto a los docentes, señalaron que lo primero que se tenía que hacer es elegir a un director de proyecto de trabajo, dicho director a su vez nombraría quiénes serían los miembros de un equipo multidisciplinario. Los docentes no hablaron de carreras propiamente sino que deberían tener competencias en aspectos como: a) psicología sobre las organizaciones, gestión administrativa, gestión del cambio, gestión de sistemas de tecnologías de la información, gestión en finanzas y liderazgo. Una vez integrado el equipo el líder o director trabajaría de manera conjunta con personas que posean estas competencias y elaborarían el proyecto de trabajo que describiera los objetivos, estrategias y plan de trabajo para llevar a cabo la evaluación del talento humano con la aprobación de la alta dirección. Dicho proyecto debería tener las siguientes características: Conocer aspectos de la personalidad, inteligencia ,aptitudes, habilidades, valores, competencias así como experiencia, nivel escolar y nivel cultural y que la información se pudiera utilizar para procesos como selección capacitación, desarrollo de personal, evaluación del desempeño y para contar con un sistema integral de gestión del conocimiento.</p>

<p>estándares de productividad, eficiencia, rentabilidad y calidad de vida del personal. Plantearon que se está en la era del conocimiento y que conocimiento es poder, quienes desarrollen su conocimiento organizacional serán quienes sobrevivan y sobresalgan en los mercados emergentes.</p>	<p>empresas, no tienen visión estratégica que permita valorar dichas exigencias en dimensión real, mientras esto no ocurra no implementaran cambios en las organizaciones con respecto al talento humano.</p> <p>c)La mayoría de las empresas aún no posee un sistema formalizado de gestión del conocimiento y si no lo hacen no tiene realmente sentido valorar el talento humano,</p> <p>d)Consideran que el área del talento humano son quienes tienen que proponer esta iniciativa de evaluar y también gestionar el conocimiento, por que el concepto de gestión del talento humano está cambiando ya no es sinónimo sólo de manejo de nómina o de relaciones laborales, ya tiene que involucrarse más en otros aspectos como son la calidad, de manera específica la mejora continua, el diseño y desarrollo de competencias laborales y un mayor conocimiento del entorno organizacional para hacer una mejora planeación, integración y desarrollo del factor humano.</p>
---	--

La quinta pregunta planteada fue la siguiente: ¿Qué tan importante es usar o realizar ya una evaluación del talento humano en procesos como selección, capacitación y desarrollo de personal

EXPERTOS	DOCENTES
<p>La respuesta que dieron los expertos es que se debe utilizar en mayor medida en capacitación y desarrollo de personal, en selección consideraron que no es tan importante puesto que no se tiene la certeza de que el candidato se quede a trabajar en la empresa. Por lo que no vale la pena invertir en alguien que no se sabe si va a trabajar o no. Esta respuesta sorprendió, porque lo que se les planteó una subpregunta que se desprendió de la respuesta planteada: ¿A caso no es desde la selección de personal donde mayor énfasis debe hacerse sobre la evaluación del talento humano porque quizá no sea el adecuado para la vacante solicitada pero si para otro tipo de responsabilidad, a demás, no se tiene que conocer todo el potencial para realmente desarrollarlo dentro de la organización, no es más bien al revés?</p> <p>Ante la pregunta dos expertos ya no quisieron opinar más sobre el punto que era una observación muy subjetiva y relativa y preferían abstenerse de contestarla, las otras tres personas, respondieron que en ciertos casos podría aplicar como a los mandos directivos pero no lo consideraban muy necesario para mandos medios y directivos.</p>	<p>La respuesta que dieron los docentes al unísono, en el sentido de que se debe utilizar con la misma rigurosidad y profundidad en los tres procesos, es decir, selección, capacitación y desarrollo de personal, señalando incluso que todavía más quizá en selección porque de ahí se puede desprender la evaluación del talento humano en capacitación y desarrollo de personal, lo cual coincide la respuesta con la pregunta planteada a los expertos.</p> <p>Señalaron a demás de que éste puede ser un primer paso para consolidar todo un sistema de gestión del conocimiento que provea información no sólo a estos tres procesos sino a todos aquellos que se requieran en las organizaciones. También dijeron que ya es hora de revalorar el proceso de selección que es crítico, estratégico para el desarrollo de la organización y esto a través de una evaluación más integral, más completa, perfeccionar los filtros para que la evaluación del talento humano sea vista como una inversión y no como un gasto, y como parte de las acciones de dicho sistema de gestión del conocimiento.</p>

Con respecto a la sexta pregunta se planteó lo siguiente: ¿Nos puede señalar a juicio de usted, dado las exigencias del entorno, las cinco principales herramientas que más se deberían recurrir en la evaluación del talento humano en selección, capacitación y desarrollo de personal de mandos operativos, medios y directivos?

EXPERTOS	DOCENTES
<p>Los expertos respondieron de la siguiente manera. Las herramientas que más se deberían usar dado las exigencias del entorno son:</p> <p>MANDOS OPERATIVOS:</p> <p>Para selección de personal: los test de personalidad, de aptitudes, de inteligencia de CI. La entrevista, observación y periodo de prueba. Para capacitación: los corrillos, tormenta de ideas, evaluación de 360°, técnicas de dinámicas grupales, videos, películas y documentales. Para el desarrollo de personal: clima laboral, corrillos, ejercicios de sensibilización, realización de tareas reales y conocimientos específicos.</p> <p>MANDOS MEDIOS:</p> <p>Para selección de personal: los centros de evaluación, la grafología las entrevistas, la simulación y la observación. Para capacitación: los Proyectos de trabajo, los centros de</p>	<p>Por lo que respecta a los docentes, señalaron lo siguiente:</p> <p>MANDOS OPERATIVOS:</p> <p>Para selección de personal: grafología, análisis de competencias, proyectos de trabajo, entrevista y realización de tareas reales. Para la capacitación: Programación Neurolingüística, análisis de competencias, video, películas y documentales; mejora continua y creatividad. Para el desarrollo del personal: Creatividad, análisis de competencias, gestión del conocimiento, clima laboral y programación neurolingüística.</p> <p>MANDOS MEDIOS:</p> <p>Para selección de personal: la entrevista, la observación, centros de evaluación, análisis de competencias y realización de tareas reales. Para capacitación: Capacitación a distancia, análisis de</p>

<p>evaluación, la entrevista y observación y el clima laboral. Para desarrollo de personal: gestión del conocimiento, clima laboral, juego de negocios, capacitación a distancia y análisis de competencias.</p> <p>MANDOS DIRECTIVOS:</p> <p>Para selección de personal: entrevista, proyectos de trabajo, periodo de prueba, análisis de: competencias y programación neurolingüística. Para capacitación: Análisis de competencias, realización de tareas reales, Juego de negocios, capacitación a distancia y gestión del conocimiento.</p> <p>Con respecto a los mandos directivos señalaron lo siguiente: Juego de negocios, simulación, análisis de competencias, entrevistas y periodos de prueba.</p>	<p>competencias laborales, juego de negocios, clima laboral y mejora continua.</p> <p>Para el desarrollo de personal: Creatividad, gestión del conocimiento, clima laboral, análisis de competencias y programación neurolingüística.</p> <p>MANDOS DIRECTIVOS:</p> <p>Para selección de personal: la entrevista, los proyectos de trabajo, el análisis de competencias, centros de evaluación y simulación. Para la capacitación: capacitación a distancia, juego de negocios, gestión del conocimiento, creatividad y análisis de competencias laborales.</p> <p>Con respecto a mandos directivos: Capacitación a distancia, gestión del conocimiento, proyectos de trabajo, clima laboral y creatividad.</p>
--	--

Y, finalmente la séptima pregunta que se les plantearon fue la siguiente: ¿Cuáles son los principales retos y desafíos que enfrentan las empresas en materia de evaluación del talento humano?

EXPERTOS	DOCENTES
<p>Los expertos coincidieron y señalaron que hay tres principales retos y desafíos de la evaluación del talento humano:</p> <p>1-Que los altos directivos tomen conciencia de lo importante y necesario que es implementar evaluaciones del talento humano no sólo como tal sino como parte integrante de un sistema más complejo que es la gestión del conocimiento, sólo así se podrá aprovechar y desarrollar el capital intelectual.</p> <p>2- Que exista personal altamente capacitado para llevar a cabo la evaluación del talento humano, ya que plantearon que hay demasiados profesionistas improvisados llevando a cabo estos procesos y esto no ayuda a consolidar el talento humano, y finalmente,</p> <p>3-Apoyarse en la consultoría externa para guiar e implementar los procesos de evaluación del talento humano, que no exista la soberbia que lo saben todo y ellos solos como empresarios y empresas lo pueden hacer.</p>	<p>Por parte de los docentes también hubo coincidencia entre ellos y enlistaron cinco retos y desafíos que enfrenta la evaluación del talento humano:</p> <p>1-En primera instancia la sensibilización y concientización de los directivos para impulsar dichos proyectos, se requiere de un cambio de cultura gerencial</p> <p>2-También se requiere de una nueva gestión del llamado recursos humanos con nuevas competencias como la gestión del cambio, conocimiento del entorno, liderazgo efectivo, etc. Ya no se puede seguir pensando que recursos humanos sea sólo nómina y relaciones laborales en su caso.</p> <p>3-Entender que la evaluación del talento humano es mucho más amplia que la evaluación psicológica y que por tanto su estudio es multidisciplinario, pero sobre todo saber trabajar en equipo.</p>

	<p>4-Que la evaluación del talento humano forme parte de una planeación estratégica no sólo de la organización, sino también del área de personal.</p> <p>5-Que la evaluación del talento humano en procesos de selección, capacitación y desarrollo de personal es un primer paso hacia la institucionalización de una gestión del conocimiento en las empresas, el reto está, señalan, en cómo sensibilizar y convencer a los altos directivos de este hecho.</p> <p>6-Y, finalmente, aunque existen muchas herramientas de evaluación del talento humano debe regularse su uso para garantizar por un lado su validez y confiabilidad y, segundo, sean usadas de una forma ética y profesional.</p>
--	--

Por último se aplicó una lista checable a los cuarenta jefes o responsables de recursos humanos de cuarenta empresas diferentes. Para esto, en la lista checable se construyeron y se valoró quince características de una organización tradicional y quince características de una organización emergente como polos opuestos para poder identificar si existía una empresa totalmente tradicional en proceso de ser emergente, o bien, ya es emergente.

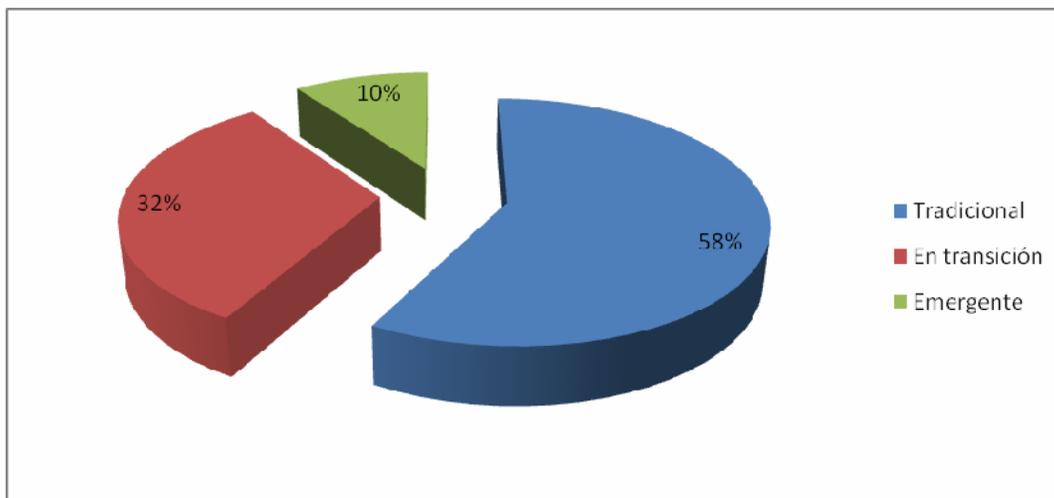
Características de una organización tradicional:

TRADICIONAL	EMERGENTE
1-Las reparaciones y correcciones y retrabajos se consideran un mal necesario	1-El retrabado y las repeticiones no son admisibles
2- La inspección es el sistema que asegura que el cliente reciba lo que se le prometió	2-La comprensión y el control de todos los puntos en los procesos aseguran que el cliente reciba lo que fue acordado.
3-La dirección ignora la totalidad del impacto del precio del desperdicio	3-Existe un sistema contable para captar, controlar, reducir, y eliminar el precio del desperdicio.
4-La gente teme represalias, humillaciones y pérdida de empleo si admite que ha habido desperdicios, así como desviaciones respecto de las especificaciones.	4-Los errores se consideran oportunidades para aprender y mejorar continuamente.
5-Los ejecutivos pasan más del 50% de su tiempo en corregir, resolver problemas y dar explicaciones	5-Los ejecutivos piensan y actúan preventivamente. Existe una clara visión del futuro del negocio y su lugar en un mundo cada vez más compacto.

TRADICIONAL	EMERGENTE
<p>6-Se imparten cursos de vez en vez; estos causan un mínimo impacto en la forma de trabajar.</p>	<p>6-La enseñanza es apoyada activamente por acciones de la alta dirección y con la creación de sistemas</p>
<p>7-El único cliente que los empleados reconocen es el jefe, o acaso el usuario externo</p>	<p>7-Cada empleado identifica a sus clientes y proveedores, tanto internos como externos; negocia requisitos claros y realistas con cada uno de ellos</p>
<p>8-La dirección atribuye la mala calidad a los trabajadores. Al sindicato, a los proveedores y a los “astros”</p>	<p>8-Los directores reconocen que ellos mismos crean o permiten las condiciones y sistemas que producen mala calidad</p>
<p>9- El ambiente de trabajo es tenso y la gente se la pasa quejándose de todo.</p>	<p>9-los empleados en general se sienten orgullosos de su trabajo y de su empresa y asumen su responsabilidad.</p>

TRADICIONAL	EMERGENTE
10-Los empleados saben muy poco acerca de los productos y servicios de la organización, así como de los sistemas de ventas.	10-los empleados pueden dar una explicación adecuada de los productos y servicios a gente extraña a la organización
11-Se paga por nivel y por “logros” únicamente. Eternamente hay quejas de lo “injusta” que es la administración de salarios y los beneficios	11-La administración de sueldos, recompensa a aquéllos que mejoran sus procesos de trabajo; además se paga por las habilidades y conocimientos comprobados de los empleados.
12-Se trata a los proveedores con recelo y desconfianza. Se busca la integración vertical para eliminarlos cuando es posible.	12-Se fomenta una relación a largo plazo con los proveedores basada en la confianza mutua, respeto mutuo y beneficio mutuo.
13-Los recursos humanos son hasta cierto punto recursos desechables. Se puede fácilmente prescindir de ellos.	13-El activo más valioso es el ser humano. Existe una fuerte inversión en la capacitación y desarrollo de personal
14- La organización es muy vertical con muchos niveles jerárquico	14- La organización tiende a ser plana con pocos niveles jerárquicos
15- Existe un alto nivel de centralización del trabajo	15- Existe una fuerte tendencia hacia la descentralización

A partir de dichas características que funcionaron como indicadores, como de otros más específicos, se determinaron y construyeron reactivos con respuesta de opción múltiple. Para tener de manera general tres tipos de organización: a) tradicional, b) en transición y, c) emergente. Se le otorgó valor a los reactivos, se ponderaron con puntajes. Obteniéndose los siguientes resultados presentados en ésta gráfica:



Como se puede ver en la gráfica, la mayoría de las empresas siguen contando con una organización eminentemente tradicional, y todo lo que ello implica, de manera particular con respecto a la evaluación del talento humano, y comparando dicha gráfica con las anteriores que se obtuvieron con respecto a las herramientas de evaluación se pudo observar y cotejar gráfica con gráfica, que las organizaciones tradicionales identificadas se observó el uso de las siguientes herramientas:

MANDOS OPERATIVOS:

Selección: Test de inteligencia y entrevista.

Capacitación: Video, películas, documentales y técnicas de dinámicas Grupales.

Desarrollo: Técnicas proyectivas y entrevista

MANDOS MEDIOS:

Selección: Test de personalidad y entrevista

Capacitación: Entrevista, videos, películas y documentales

Desarrollo: Técnicas proyectivas y entrevistas

MANDOS DIRECTIVOS:

Selección: Técnicas proyectivas y entrevista

Capacitación: Uso de la PC y entrevista.

Desarrollo: Entrevista, lluvia de ideas, centros de evaluación

Por su parte las organizaciones que están en proceso de transición, las herramientas de evaluación que más utilizaron fueron:

MANDOS OPERATIVOS:

Selección: Entrevista y periodo de prueba

Capacitación: Tormenta de ideas y competencias

Desarrollo: Entrevista y uso de la PC

MANDOS DIRECTIVOS:

Selección: Técnicas proyectivas y competencias

Capacitación: Entrevista y proyectos de trabajo

Desarrollo: Centros de evaluación y conferencias

Por su parte en el caso de las organizaciones que fueron identificadas como emergentes, los resultados fueron los siguientes:

MANDOS OPERATIVOS:

Selección: Entrevista y competencias

Capacitación: Tormenta de ideas y competencias

Desarrollo: Mejora continua y competencias

MANDOS MEDIOS:

Selección: Entrevista y competencias

Capacitación: Competencias y programación neurolingüística

Desarrollo: Competencias y juegos de negocios

MANDOS DIRECTIVOS:

Selección: Centros de evaluación y competencias

Capacitación: Competencias y proyectos de trabajo

Desarrollo:

Mejora continua y competencias

Como se pueden observar, en las organizaciones tradicionales se recurrió a herramientas de evaluación del talento humano también “más tradicionales”, mientras que en las organizaciones emergentes se recurrieron tanto a tradicionales como a herramientas menos usadas, y en las emergentes predominó las competencias laborales y proyectos de trabajo, herramientas menos usadas en la organización tradicional.

V-CONCLUSIONES

Una vez descritos los resultados encontrados se presentan las conclusiones obtenidas; las cuales van a ser descritas en cuatro apartados de la siguiente manera: en primer lugar se comentaran conclusiones con respecto a la pregunta de investigación, posteriormente de los objetivos, más adelante de los resultados de los tres instrumentos aplicados, posteriormente unas conclusiones generales, y, una propuesta al respecto.

1-CONCLUSIONES CON RESPECTO AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante recordar que en el planteamiento del problema se cuestionaba si las herramientas para evaluar el talento humano en materia de selección, capacitación y desarrollo de personal eran útiles, relevantes, si poseían un rigor científico y respondían a las necesidades de las organizaciones, y que se carecía de suficiente información para emitir un juicio certero al respecto. Esta problematización que se hizo, llevó al siguiente planteamiento de pregunta de investigación:

¿Los modelos de evaluación del talento humano responden a las necesidades, retos y desafíos de la selección, capacitación y desarrollo de personal de la mediana empresa tradicional y emergente del sector servicios de la ciudad de Querétaro?

PREGUNTA SECUNDARIA

¿Los modelos de evaluación del talento humano contribuyen al desarrollo de la gestión del conocimiento (formación de capital intelectual) de la mediana empresa tradicional y emergente del sector servicios de la ciudad de Querétaro?

A partir del Marco teórico revisado, de los resultados obtenidos en los tres instrumentos; la respuesta y su análisis de la misma; es que sólo responden de manera parcial, y son insuficientes para enfrentar los retos y desafíos. La razón de esta conclusión obedece a diferentes aspectos que a continuación se comentan:

*La gran mayoría de las empresas que se investigaron siguen bajo un esquema de organización tradicional y no hay indicios que por lo menos a corto y mediano plazo tengan pensado cambiar. Esto significa que se seguirán utilizando las mismas herramientas que sirven para evaluar quizá a nivel psicológico de forma más o menos eficiente, pero no para hacer toda una evaluación del talento humano. No se incorporarán nuevas herramientas porque implicaría primero que las organizaciones tuvieran que llevar a cabo un proceso de cambio donde implementaran una arquitectura organizacional, modelos de intervención de desarrollo organizacional que permitiera hacer la transición de organización tradicional a emergente. Si no se hace de esta manera se ve muy difícil implementar herramientas que sí se utilizan en las organizaciones emergentes. Porque las organizaciones tradicionales que se identificaron como tales no tienen proyectos ni visión de convertirse en emergentes, es decir, siguen pensando que así como funcionan está bien y no requieren de un cambio. En este sentido el cambio es percibido como algo excepcional, obligado, no ven al cambio de manera proactiva, como algo cotidiano en la organización. No se logró identificar, vislumbrar una intención de que en el futuro se institucionalice el cambio en dichas empresas.

*En función del comentario anterior es importante aclarar y poner énfasis para que no se mal interprete la respuesta a la pregunta planteada. Efectivamente en la mayoría de los casos, las herramientas que se utilizan para evaluar el talento humano son insuficientes para la selección, capacitación y desarrollo de personal, pero lo son no sólo por las características propias de las herramientas, por el alcance o el objetivo de medición que se pueden hacer de las mismas, sino sobre todo porque no se recurren a muchas otras herramientas ya existentes que pueden ayudar a enfrentar los retos y desafíos de las organizaciones. Es decir, hay una omisión del uso de las herramientas

más que las herramientas por sí mismas sean deficientes o muy limitadas.

*En este orden de ideas se piensa que mientras las empresas no tomen realmente conciencia de que tienen que iniciar un proceso de cambio, no se verá la necesidad de tener que recurrir a otras herramientas que ayuden a valorar y evaluar de mejor manera el talento humano. Porque así como no tienen visión que tienen que cambiar, tampoco tienen la visión de que las herramientas que utilizan son insuficientes para hacer una buena evaluación de su talento humano.

*También es importante señalar que si las organizaciones tradicionales llegan a tomar conciencia del cambio que tienen que iniciar, se darían cuenta que el uso de otras herramientas les ayudaría también a desarrollar de mejor manera su proceso de cambio y la gestión del conocimiento entre otras cosas.

*Finalmente, señalar que esto no exime que algunas herramientas de evaluación del talento humano tengan carencias o deficiencias que limitan o pueden sesgar la información que se obtenga. Aunque este es un punto que se discutirá más adelante.

2-CONCLUSIONES CON RESPECTO A LOS OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

a) *Conocer cuáles son las principales características del proceso de selección, capacitación y desarrollo de personal en las empresas medianas del estado de Querétaro*

Con respecto a este objetivo se encontraron las siguientes características en el proceso de selección de personal:

La principal función del proceso de selección de personal es buscar a la persona adecuada para el puesto adecuado, lo cual es aceptable, pero si se toma en cuenta los retos y desafíos que tienen que enfrentar dichas empresas y la transición que tienen que hacer para convertirse en una organización

emergente, ya no es suficiente, no es sólo para que se adapte a un puesto, a una unidad específica e impersonal, es además integrarse a una cultura organizacional particular, es integrarse a trabajar bajo cierto modelo de organización del trabajo, es la disposición de compartir y generar conocimiento, es reaprender y quizá desechar prácticas de trabajo, es decir, es mucho más complejo, se piensa que así es por lo que buscar a la persona adecuada para el puesto adecuado, tendría que ser más bien, buscar a la persona adecuada para la organización adecuada (estructura, cultura, formas de organización del trabajo, misión, visión, etc.). En este sentido, se observa que las herramientas que se utilizan actualmente en el caso de las organizaciones tradicionales son insuficientes porque se limitan en el mejor de los casos en los tres niveles de mando (operativo, medio y directivo) a valorar aspectos muy específicos de personalidad y del intelecto, pero realmente queda fuera aspectos culturales, de cómo y qué tan rápido aprende el adulto, de flexibilidad para adaptarse a los cambios. Aunque esto pueda suponer una selección de personal más compleja e integral, se cree que lo vale, porque ¿no a caso el factor humano el más importante en la organización? Hay que verlo entonces más que una pérdida de tiempo y recursos, una inversión a corto, mediano y largo plazo.

Con respecto a la capacitación se encontró lo siguiente:

El proceso de la capacitación en su gran mayoría no hay una planeación bien sistematizada en el caso de las organizaciones tradicionales, que son la mayoría, esto significa que no se lleva a cabo una detección de necesidades, se le deja al responsable de esa función decidir qué capacitación tiene que recibir el personal, esto trae como consecuencia que en la mayoría de los casos los eventos de capacitación no respondan a las necesidades del personal y la percepción de éstos, es que la capacitación es pérdida de tiempo y no les ayuda a mejorar su trabajo. Por otra parte aunque lleven a los mejores instructores si la capacitación no está bien orientada tampoco va a funcionar porque no hay tampoco una preocupación por valorar y conocer el nivel de desarrollo de las habilidades del pensamiento del personal, lo cual es indispensable porque si no ejercitan éstas habilidades, al personal se le va a dificultar entender, comprender, razonar los conocimientos recibidos. Estas

habilidades de pensamiento y procesos psicológicos básicos que se tienen que desarrollar, corregir o conocer previamente como es la percepción y procesos como las atribuciones y los mecanismos de afrontamiento, la atención y concentración, la concreción, la síntesis, la abstracción, la creatividad, la memoria de trabajo, etc. Si esto no se desarrolla previamente el aprendizaje y no se diga el reaprendizaje se va a ver seriamente afectado. Otro aspecto que se puede comentar tiene que ver con el proceso de la evaluación de la capacitación. Que sigue siendo la tradicional (en una organización tradicional, era de esperarse) es decir los participantes evalúan al instructor y el instructor evalúa a los participantes. Pero no hay realmente un seguimiento de la capacitación. De ahí que se entienda porque muchas de estas empresas ven en la capacitación pérdida de tiempo y una obligación que tienen que cumplir ante la secretaría del trabajo y previsión social. No existe, como puede ocurrir en las organizaciones emergentes, evaluaciones de 360°, análisis de las competencias desarrolladas y la aplicación del ROI (Retorno sobre la inversión).

Con respecto al desarrollo de personal:

Prácticamente no es concebido como tal, es visto el equivalente a la capacitación y nada más. Está claro que la capacitación es una herramienta para lograr el desarrollo de personal pero no es la única, existen muchas como las que se revisaron en el marco teórico. No hay una visión a futuro de desarrollo de personal. Se trabaja muy a corto plazo. Y el desarrollo de personal está en el mejor de los casos enfocado en una menor proporción a los mandos medios y en una mayor proporción a los mandos directivos. Pero no existe realmente una concepción en la organización tradicional de que el factor humano es una inversión, se ve como un recurso más que se tiene que utilizar para alcanzar las metas organizacionales.

b) *Conocer y describir las principales herramientas existentes para la evaluación y desarrollo del talento humano en la selección, capacitación y desarrollo de personal.*

A continuación se enlista las principales herramientas existentes para la evaluación del talento humano para procesos de selección, capacitación y desarrollo de personal para mandos operativos, medios y directivos (la descripción de muchas de ellas se hizo en el marco teórico):

*Test de inteligencia

*Test de personalidad

*Técnicas proyectivas

*Test de intereses

*Test de aptitudes

*Test de valores

*Entrevista

*Observación

*Simulación

*Centros de evaluación

*Grafología

*Ene agrama

*Programación neurolingüística

*Inteligencia emocional

*Inventario de habilidades

- *Periodo de prueba
- *Conocimientos generales
- *Conocimientos específicos
- *Referencias personales
- *Examen médico
- *Encuesta socioeconómica
- *Evaluación de 360º
- *Análisis de competencias
- *Proyectos de trabajo
- *Phillips 66
- *Corrillos
- *Tormenta de ideas
- *Uso de la PC
- *Ejercicios de sensibilización
- *Juego de negocios
- *Técnicas de dinámicas grupales
- *Realización de tareas reales

*Capacitación a distancia

*Vídeos, películas y documentales

*Conferencia

*Proyecto de trabajo

*Sistemas de incentivos económicos

*Sistemas de incentivos no económicos

*Mejora Continua

*Desarrollo de la creatividad

*Planes de vida y carrera

*Promociones y ascensos

*Clima laboral

*Gestión del conocimiento.

3-CONCLUSIONES CON RESPECTO A LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS APLICADOS

En el apartado de los resultados de los instrumentos aplicados se hicieron comentarios sobre dichos resultados. A continuación se describirán las conclusiones generales, primero de los resultados de cada instrumento y posteriormente una conclusión general al respecto.

a) Aplicación de la lista checable para identificar la prevalencia de la utilización de herramientas para la evaluación del talento humano en selección, capacitación y desarrollo de personal en mandos operativos, medios y directivos.

Al respecto se puede concluir lo siguiente en el caso de la selección de personal:

*Muchos de los test que se aplican no están estandarizados, esto es muy delicado porque los resultados se pueden ver fuertemente sesgados y la información que se obtenga poco útil.

*También se pudo observar que en el proceso de aplicación, calificación e interpretación lo hace en su mayoría personal sin capacitación y no especializado sobre el tema, y lo delicado que esto significa, si se toma en cuenta la información que es de carácter confidencial que se obtiene de estas herramientas.

*Los informes que se presentan sobre la aplicación de las herramientas en muchas ocasiones no es manejado con un lenguaje propio, científico, concreto sin pretensiones, ni juicios personales. Por el contrario son peyorativos, en algunos casos hasta insultantes, sobre todo cuando se le devuelve la información por ejemplo, a un candidato. Se llegan a tener expresiones como las siguientes: “reprobaste el test de personalidad”, “no has resuelto tu complejo de Edipo”, “presentas algunas patologías mentales”, que pueden causar un impacto psicológico muy severo a las personas, socavar su autoestima, cuestionar su cordura, su inteligencia. Pero el problema no sólo reside ahí, sino que además los informes que presentan a los jefes inmediatos donde muchos de ellos no tienen una formación en psicología, exacerbaban este tipo de expresiones que también se ponen en los informes y son motivo de risa, burla, hasta de discriminación con los candidatos.

*También se pudo observar que en la mayoría de las organizaciones tradicionales donde se aplican dichas herramientas, no tienen criterios claros

que permitan saber en base a qué seleccionan las herramientas, su principal criterio es “es el último test en el mercado o herramienta en el mercado por lo tanto hay que usarlo”, o bien, “en todos lados se utilizan estas herramientas” esto es realmente triste porque es una pérdida de dinero y tiempo y una mala utilización de las herramientas trayendo como consecuencia información que es poco útil realmente para la selección.

Con respecto a la capacitación se tiene lo siguiente:

*Muchas de las herramientas son seleccionadas pero por los instructores sobre todo en el caso de instructores internos, es decir, no hay políticas propias de la organización que recomienden o sugieran la aplicación o uso de determinadas herramientas que ellos expresamente desean que se trabaje con el personal, y esto es debido a que no hay una planeación estratégica como tal de la capacitación, sobre todo en las organizaciones tradicionales.

No se concibe la idea de que el área de capacitación pueda contar con su propia misión, visión, objetivos estratégicos, foda, estrategias, planes de trabajo y, que, de aquí, se deriven políticas sobre el uso de herramientas para evaluar el talento humano antes, durante y después de la capacitación.

*En este sentido también se puede concluir de que la detección de necesidades en la gran mayoría de las empresas tradicionales es letra muerta, sólo hay una simulación y los eventos de capacitación se determinan a criterio de quien está al mando de dicha área. Esto también es delicado porque significa que no importa que herramienta se recurra para aplicarla en la capacitación, su utilidad va a ser muy relativa. Es aquí donde muchos instructores externos se dan cuenta de esta situación y ellos mismos hacen una breve y rápida detección de necesidades para que su evento de capacitación tenga interés para los participantes.

*También se pudo observar que no se utilizan herramientas para darle seguimiento a la capacitación, mucho menos aplicar un ROI (retorno sobre la inversión), esto es prácticamente impensable en las organizaciones

tradicionales.

*Finalmente, sobre esta apartado cabe señalar, que no hay en las empresas tradicionales una preocupación real por el desarrollo de un capital intelectual, en el mejor de los casos, simplemente se pretende capacitar al personal en lo mínimo necesario para que haga bien su trabajo, aunque como se comentó, al no existir detección de necesidades o esta se lleve de manera muy empírica los resultados no son tampoco los esperados.

En cuanto a desarrollo de personal se concluye lo siguiente:

*En las organizaciones tradicionales la capacitación es sinónimo de desarrollo de personal y aunque si bien es cierto es una herramienta muy importante para lograrlo no es la única, esto hace que se subestime la necesidad de recurrir a otro tipo de herramientas que contribuyan al desarrollo del personal sumado a una falta de conciencia real de la importancia que tiene el factor humano en las organizaciones, la importancia que tiene promover la gestión del conocimiento y más en mandos operativos. Y aunque a sus departamentos de recursos humanos muchas organizaciones le cambien el nombre por Departamento del talento humano o gerencia de desarrollo organizacional, que sería lo idóneo, lo deseable, en la práctica no se vive ni se aprecia al factor humano como tal.

b) Aplicación de la entrevista a personal docente y expertos en materia de herramientas de evaluación del talento humano y de manera específica en los procesos de selección, capacitación y desarrollo de personal.

Después de haber condensado las respuestas con respecto a la entrevista realizada a docentes y expertos se describen a continuación las conclusiones generales que se llegaron al respecto:

*Tanto los docentes como los expertos coincidieron en lo general con respecto a las herramientas de evaluación del talento humano que se tienen que utilizar, las cuales discrepan con las que se usan en la mayoría de las organizaciones tradicionales.

*Los docentes y expertos están conscientes que la estructura de las organizaciones tradicionales es obsoleta no sólo para el funcionamiento de la misma sino también para que se pueda llevar a cabo una mejor evaluación del talento humano

*En base a las respuestas de los docentes y expertos se pudo observar una visión diferente con respecto a las organizaciones tradicionales, en el sentido de los retos y desafíos que tienen que enfrentar. Ellos lo tienen muy claro y se comentó en el apartado de respuestas, pero parece que una gran mayoría de organizaciones tradicionales viven en lo que se podría llamar “Conformismo organizacional”.

c) Conclusiones generales con respecto a la aplicación del instrumento para identificar tipos de organizaciones:

Lo que se puede concluir en base a los resultados obtenidos y comentados, es lo siguiente:

*Como se pudo ver en los resultados, la mayoría de las organizaciones en donde se aplicó el instrumento se pudo observar que en su mayoría son organizaciones tradicionales, una pequeña proporción están en el proceso de transición y una mínima parte se consideraron totalmente organizaciones emergentes. Esto refleja la urgencia de impulsar cambios a través de un plan estratégico tomando en cuenta que se está ante un entorno muy turbulento y en donde se está subutilizando al factor más importante en la organización, el humano.

*En segundo lugar, comentar que en el caso de las organizaciones tradicionales se requiere de intervenciones de D.O que permitan flexibilizar, modificar comportamientos para que las organizaciones puedan iniciar su proceso de transición. De lo contrario a corto y mediano plazo se van a ver sometidas de manera muy intensa a presiones de mercado, económicas que pueden poner en riesgo su futuro.

*En tercer lugar, las organizaciones que están en procesos de transición para convertirse en emergentes, si bien ya iniciaron este proceso, no se pudo observar una estrategia de gestión del cambio y de gestión de la subjetividad que acompañe este proceso, es decir, se presenta o se da en la mayoría de los casos de una manera un tanto empírica.

*Finalmente, en el caso, de las organizaciones que en función de quince características y otras más específicas se consideraron emergentes, de alguna forma lo lograron un tanto por ensayo y error, más que por una estrategia de largo plazo bien definida, clara y precisa.

4-CONCLUSIONES FINALES:

*La gran mayoría de las organizaciones que se estudiaron son de carácter tradicional y esto significa rechazo al cambio, toma de decisiones reactiva y no proactiva, no a la innovación, visión de corto plazo y ver a la evaluación del talento humano como una actividad más, minimizada y no valorada como algo estratégico dentro de la organización. En el caso de las organizaciones en transición a ser emergentes ya toman más en cuenta al factor humano pero producto de una exigencia del entorno más que el resultado de un proceso de introspección propio de las organizaciones. Y, en el caso de las pocas emergentes que se identificaron sí se pudo observar toda una filosofía y cultura orientada al desarrollo del capital intelectual y de una gestión del conocimiento. ¿Qué ocurrió para que esto se diera?, hay dos hipótesis en función de todo lo investigado con la evaluación del talento humano. La primera tiene que ver con algo que ya se comentó, es decir, a través del ensayo-error las organizaciones han ido descubriendo lo importante que es valorar al factor humano y subestimarlos les generaba muchos problemas organizacionales, pero esto desafortunadamente ha sido un proceso que toma muchos años y lo que hoy impera es la falta de tiempo y el tener una alta capacidad de respuesta en los mercados. La otra hipótesis, tiene que ver que muchas de estas empresas son de origen extranjero y más que pasar por un proceso de transición de

tradicional a emergente, se instalaron en el estado ya como emergentes, y los problemas que han podido tener es en que el trabajador o empleado mexicano tenga que adaptarse a estas nuevas culturas organizacionales y nuevas formas de concebir y organizar el trabajo.

*Otra conclusión general que se puede hacer al respecto tiene que ver directamente con las herramientas de evaluación del talento humano. Al respecto se puede comentar que en las organizaciones tradicionales su uso es muy limitado y si a eso se suma que en la mayoría de las veces muchas herramientas no poseen validez, confiabilidad o están estandarizadas, los resultados que se pueda obtener al respecto es muy limitado. En el caso de las organizaciones en proceso de transición para ser emergentes ya recurren a otro tipo de herramientas, para más por obligación que por convicción, porque entre otras cosas se han dado cuenta que las herramientas con que cuentan ya no es suficiente, requieren de información adicional que no puede ofrecer las que poseen. Y en el caso de las organizaciones emergentes, ya se utilizan una mayor variedad de herramientas y no sólo está encaminado a la evaluación del talento humano como tal sino a la gestión del conocimiento, a contar con un sistema como tal.

*También se pudo observar en el caso de las herramientas de evaluación del talento humano, que ya hay bastantes para ser utilizadas, no se considera que haya un déficit al respecto, se consideran que hay suficientes, el problema es que o se desconocen o no se aplican o si se aplican se hace de manera incorrecta y si a esto se suma la ausencia de un plan estratégico que lo respalde su utilidad se ve comprometida.

*También se pudo observar que hay una gran brecha entre lo que piensan las organizaciones tradicionales e incluso emergentes en materia de evaluación del talento humano y lo que piensan que debería ser por parte de los expertos y docentes. Éstos últimos tienen muy claro lo que implica la evaluación del talento humano en procesos como selección, capacitación y desarrollo de personal, la necesidad de tener un plan estratégico, de planes de acción bien sistematizados orientados hacia metas muy claras y definidas. Lo que no

ocurre en el caso de la mayoría de los responsables de recursos humanos, su visión es mucho más reducida, no ven la necesidad de una evaluación de toda la organización y sólo interesa algunos aspectos psicológicos.

*Finalmente, señalar que hay mucho trabajo por hacer en materia de evaluación del talento humano, porque los tiempos son cada vez más cortos, mayores son las necesidades y presiones del entorno. Por lo que se tiene que actuar ya, en el presente, sólo de esta manera se puede construir el futuro que se desea tener.

Propuesta

En función de los resultados y de las conclusiones obtenidas se han detectado los siguientes retos y desafíos, con su propuesta para hacerle frente:

1-Uno de los retos que tienen las organizaciones tradicionales que son en su mayoría es pasar de lo tradicional a lo emergente, para esto se recomiendan o sugieren realizar las siguientes acciones:

- a) Trabajar con los altos directivos para hacer conciencia de la necesidad de cambiar, de evolucionar.
- b) Si no existe, hacer una planeación estratégica que incluya la evaluación del talento humano como un elemento estratégico de la organización. Si ya existe revisarla y corregir lo que se tenga que corregir.
- c) Implementar un sistema de gestión subjetiva del cambio organizacional
- d) Implementar una arquitectura organizacional

2-Otro de los retos es el uso, manejo y aplicación de las herramientas de la evaluación del talento humano, al respecto se recomienda lo siguiente.

- a) Crear un decálogo sobre el uso y manejo de las herramientas de la evaluación del talento humano
- b) Crear un sistema que certifique a todo aquel profesional que vaya a hacer uso de las herramientas de evaluación del talento humano para hacer valer la ética y la moral respectiva.
- c) Revalorar la importancia de la selección, capacitación y desarrollo de personal; tener una visión más amplia de estos procesos y romper con la percepción limitada y clásica de los mismos, para esto hay que capacitar y formar cuadros de facilitadores o gestores del talento humano donde se incluya la importancia de considerar el desarrollo organizacional en general, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento y tener una visión amplia producto del análisis de su entorno inmediato.

3-Finalmente, un tercer elemento a considerar, conceptualizar, construirlo y llevarlo a la realidad, son ocho aspectos básicos para que el talento humano adquiriera otra dimensión científica dentro de las organizaciones:

- a) Lo que se entiende por evaluación psicológica
- b) Lo que se entiende por evaluación del talento humano
- c) Lo que se entiende por humanismo en las organizaciones
- d) Lo que se entiende por subjetividad en las organizaciones
- e) El nuevo rol a desempeñar por parte del responsable de la gestión del talento humano

- f) Institucionalización del cambio en las organizaciones
- g) Cultura gerencial
- h) Organización emergente.

VI- BIBLIOGRAFIA

- Aiken, Lewis 1998 Test Psicológicos y Evaluación Prentice Hall México
- Ackoff, J. 1998 Organizaciones Limusa México
- Alles Martha 1999 La entrevista laboral Granica Argentina
- Amegan H. 2001 Psicología organizacional Limusa México
- Anastasi Ana 1998 Test Psicológicos Prentice Hall México
- Anderson Mike 2001 Desarrollo de la inteligencia Oxford México
- Allport R. 1980 Psicología Pac México
- Ardy George 2000 Cambio Norma México
- Arriman E. 1998 Organizaciones Panorama México
- Barba Antonio 2001 Cultura en las organizaciones Vertiente editorial México
- Baron H. 1995 Psicología Prentice Hall México
- Bassi, Eduardo 2001 Globalización de negocios Limusa México
- Bell John 1992 Técnicas Proyectivas Paidós México
- Bergamino L. 2001 Test de Inteligencia Libsa España
- Biasca Rodolfo 2000 Resultados, de las ideas a los hechos Granica Argentina
- Buss F. 1982 Diferencias individuales, rasgos y factores Manual Moderno
México
- Carabin J. 2004 Test de Selección de Personal Editorial de Vecchi
Barcelona
- Cerda E. 1997 Psicología Aplicada Herder México
- Cohen Joseph 1998 Procesos del pensamiento Trillas México
- Corona Rafael 2001 Administración Estratégica. Ecafsa México
- Chiavenato Idalberto 2004 Comportamiento Organizacional Thomson México
- Chiavenato Idalberto 1997 Comportamiento Organizacional Thomson México
- Csiksentmihalyi , K. 1999 Psicología Limusa México
- Davidoff J. 1994 Psicología Mc Graw Hill México
- Daveni Richard 2003 Hipercompetencia Continental México
- Deutsch J. 2001 Psicología Mc Graw Hill México

Díaz Eduardo 2008 Psicología general Trillas México

Dione J. 2002 El reto del cambio Mc Graw Hill México

Duck Daniel 2003 El monstruo del cambio Empresa Activa México

Evans, K. 2000 Administración y control de calidad Prentice Hall México

Fea Hugo (1998) Hacia un nuevo concepto de empresa occidental Alfaomega
Colombia

Feldman G. 2002 Psicología con aplicaciones en países de habla hispana Mc
Graw Hill México

Firth David 2000 Cambio Alfaomega México

Edwards Betty 1998 Aprender a dibujar Océano México

Furnham L. 1998 Psicología Organizacional Oxford México

Gannon Martín (2001) Administración por resultados Limusa México

García H. 2002 Psicología General Publicaciones culturales México

Garrison M. 1996 Psicología Mc Graw Hill México

Garver H. 1997 Teorías de la Personalidad Prentice Hall México

Gauguelin J. 2001 Psicología y Organizaciones Castillo México

Guillen, Carlos (2000) Psicología del trabajo Pirámide España

Godet Michel 1999 De la anticipación a la acción Alfaomega

Goleman Daniel 1995 La inteligencia Organizacional en la Empresa Urano
México

Gómez-Mejía, Luis (1997) Gestión de recursos humanos Prentice Hall México

Gordon, Judith 2003 Comportamiento Organizacional Prentice Hall México

Gratton, Lynda (2000) Estrategias de Capital Humano Prentice Hall España

Gregory L. 2001 Evaluación Psicológica Manual Moderno México

Hellriegel Slocum 2000 Comportamiento organizacional Soluciones
Empresariales México

Jay Donald (2000) Pruebas y Evaluación Psicológica Mc Graw Hill México

Jeannot Jean-Pierre 1999 Dirección de empresas Alfa omega México

Hogan J. 2004 Psicología Mc Gaw Hill México

Howar Barry 1996 Organizaciones Limusa México

Kastika, H.1999 Creatividad Thomson México

King M. 2003 Como administrar la innovación y el cambio Thomson España

Kotter P. 1998 Organizaciones y Administración Thompson México

Llanos, Cifuentes 2005 Cultura empresarial Norma México

Lawer Eduard 2003nTrate bien al personal Mc Graw Hill México

Loredo, K. 2004 Psicología McGraw Hill México

López José 2000 Organizaciones Norma México

Maristany Jaime 2001 La acción para el cambio Granica Argentina

Mauzy L. 1998 Desarrollo de personal Panorama México con mentalidad global Prentice Hall España

Mische, Michael (2000) La organización del siglo XXI Panorama México

Mercado Salvador 2001 La mediana empresa Alfa omega México

Mische Michael 2000 La organización del siglo XXI Panorama México

Montaño Luis (2004) Los estudios organizacionales en México UAM México

Morales Francisco 2002Psicología social Mc Graw Hill España

Nadler David 1999 El diseño de la organización como arma competitiva Oxford México

Nunnally Jum (1997) Teoría Psicométrica Limusa México

Oropeza Rafael 1994 Psicología Mc Graw Hill México

Orozco 2000 Organizaciones y aplicaciones Granica México

Papalia F. 2004 Psicología Thomson México

Parkinson Mark (2003) Aplicación de la Psicología a los Negocios Mc Graw Hill México

Pazos, Luis 1998 La Globalización, riesgos y ventajas Diana México

Pecorelli L. 2000Psicología de las Organizaciones Norma México

Picle Hal 1997 Administración de empresas, pequeñas y medianas Limusa México

Pigueron George 2003 Organizaciones de Clase Mundial Iberoamericana México

Rivas Luis (2000) Gestión integral de recursos humanos, Ediciones taller Abierto sociedad cooperativa de producción S.C.L., México.

Reigh Enrique (2000) Los Recursos Humanos Thomson México

Reza, Trosino (2000) Capacitación Panorama México

Robbins S. 2004 Comportamiento organizacional Prentice Hall México

Ronco Emilio 2000 Cambio Oxford México

Saldaña K. 2000 Psicología Thomson México

Schultz D.P. 1998 Psicología Industrial Mc Graw Hill México

Sierra Bravo R. 2000 Técnicas de Investigación social Paraninfo Madrid

Stoner James 2000 Administración Prentice Hall México
Sverdick, Mario 1991 Administración y Organización Harper Collins USA.
Tannenbaum. Wescheler 1991 Lideranca e organizao, sao Paulo de Atlas
Tapscott, Don 1998 Paradigmas empresariales Mc graw Hill Colombia
Taylor L.2002 Psicología de las Organizaciones Limusa México
Valdés Luigi 2004 Innovación el arte de inventar el futuro Norma Colombia
Villareal Luis 2003 El Mercado libre y los negocios Castillo México
Wade R. 2003 Psicología Prentice Hall España
Warren Bennis 2001 Organizaciones Limusa México
Whitaker W 2002 Psicología Interamericana México
Villareal Luis 2000 El Mercado libre y los negocios Castillo México
Zepeda A. 2003 Psicología Prentice Hall México