



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
NÚCLEO DE MONAGAS

**Guía de estudio para la asignatura Gestión de Recursos Humanos II
(681-3154) de la especialidad Gerencia de Recursos Humanos,
Universidad de Oriente- Núcleo de Monagas.**

**Autor: Cleudines Fuentes Mota
C.I.: 13.358.942**

Trabajo de Ascenso, presentado como requisito parcial para optar a
la categoría de Profesor Asistente

MATURÍN, ENERO 2021

DEDICATORIA

A mi Dios Jehová y a nuestro Señor Jesucristo, por darme el mejor de los regalos, la vida y una familia que me ha dado lo mejor, y siempre me ha apoyado, por llenarme de sabiduría y fortaleza para culminar mis metas profesionales.

A mi esposo Crisóstomo Prada, por apoyarme y creer en mí, a mi hija Luisa María Prada, mi motivación para luchar y seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios Todopoderoso por darme las fuerzas para continuar.

A mi familia, en especial a mi sobrino Javier Fuentes por brindarme sus valiosas asesorías y experiencias, apoyarme en todo momento y dar su apoyo incondicional.

A la universidad de Oriente por darme la oportunidad de formar parte de ella.

A La profesora Carmen Córdova, Melithza Pereira y Joanna Martínez por aceptar ser jurados de este trabajo. Que Dios las siga bendiciendo en su andar y dé mucha sabiduría en el ejercicio de sus labores profesionales.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
INTRODUCCION	1
JUSTIFICACIÓN	3
OBJETIVO GENERAL	4
UNIDAD O TEMA I: ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	5
OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
TEMA O UNIDAD II: DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS: INESTABILIDAD Y CAMBIO	40
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	40
UNIDAD O TEMA III: Desempeño y competencias	70
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	70
UNIDAD O TEMA IV: DISEÑO DE PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO, EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	91
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95
ANEXOS.....	96
HOJA DE METADATOS	102

INTRODUCCION

La sociedad actualmente se enfrenta a grandes cambios sociales y tecnológicos, de forma rápida y constante, por ello, existen grandes amenazas y grandes oportunidades para los hombres y empresas; razón por la cual las organizaciones deben basar su acción estratégica en los procesos fundamentales de la gestión de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes en el individuo, para ser lo más satisfactorio para sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, principalmente del talento humano. Puede decirse, que los colaboradores son el retrato de una organización.

Sin embargo, la sociedad actuamente se enfrenta a grandes cambios sociales y tecnológicos, estos cambios representan para las organizaciones enormes oportunidades, pero también grandes amenazas, porque deben desarrollar sus actividades en un entorno altamente competitivo, razón por la cual las organizaciones, deben basar su acción estratégica en los procesos fundamentales de la gestión de recursos humanos.

En este nuevo contexto, se hace evidente que gestionar bien los procesos que incentiven la creación, uso y difusión del conocimiento se convierte en una tarea primordial para cualquier empresa inmersa en un

mundo en constante cambio. Afrontar este cambio adecuadamente exige innovación, aprendizaje y adaptación a nuevos enfoques.

Como se podrá leer en el siguiente trabajo, en la asignatura Gestión de Recursos Humanos II, se tratan tópicos muy importantes, forman parte de esta nueva Era del conocimiento, llamada los nuevos tiempos, donde lo importante para que una organización pueda sobrevivir a un ambiente inestable, es desarrollando el potencial de sus colaboradores, así como su creatividad e innovación.

Siguiendo fielmente los objetivos propuestos en el programa de la asignatura Gestión de Recursos Humanos II, se desarrollan paso a paso los tópicos que conforman cada tema, de manera similar a como se imparten las clases.

A continuación, se presenta el contenido programático de acuerdo al siguiente orden:

- **Tema I:** Adiestramiento y Desarrollo de Recursos Humanos
- **Tema II:** Desarrollo de Recursos Humanos: Inestabilidad y cambio
- **Tema III:** Desempeño y competencias
- **Tema IV:** Diseño de planes y programas de desarrollo de recursos humanos.

JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo. El adiestramiento y desarrollo del talento humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones llevan adelante.

En virtud de la importancia que representa en la actualidad este tema, se justifica la elaboración del presente trabajo de ascenso, considerando los siguientes aspectos:

- Suministrar información rápida y precisa sobre los tópicos presentados en Gestión de Recursos Humanos II, que sea utilizada como parte de la bibliografía para el proceso de enseñanza de la misma, y que forman parte de esa cultura general básica del perfil de nuestros egresados.
- Iniciar un proceso de ascenso como docente de categoría Instructor a la categoría de Asistente tal como lo establece el reglamento de la Universidad de Oriente, según Gaceta 70.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una guía de estudio para la asignatura Gestión de Recursos Humanos II (681-3154) de la especialidad Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Oriente. Núcleo de Monagas.

UNIDAD O TEMA I: ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir los fundamentos del adiestramiento y desarrollo de recursos humanos
- Definir: adiestramiento, entrenamiento, capacitación
- Enumerar los objetivos del adiestramiento
- Aplicar el diagnostico de necesidades de adiestramiento en una organización pública o privada.
- Diferenciar los métodos de adiestramiento más usados

- **Describir los fundamentos del adiestramiento y desarrollo de recursos humanos**

El adiestramiento y el desarrollo de personal que se aplican en las organizaciones deben concebirse precisamente como modelos de educación, a través de los cuales primero es necesario formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas.

Si atendemos a la etimología latina del vocablo educación: “educere” estas raíces significan fenómenos humanos como los siguientes: “obtener lo mejor de alguien” “desarrollar la sabiduría interna”, “alimentar” “criar”.

Los grandes filósofos de la antigüedad que tienen como común denominador haber sido educadores, señalaron que es a través de la

educación como se forma el espíritu del hombre para que este conozca y siga un camino recto.

De manera que uno de los ejes principales de la educación es el aprendizaje, que según Chiavenato “es un cambio de comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas”

Peter Singe expresa” cuando los equipos aprenden de verdad, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con rapidez. Según Peter Drucker “es la información que transforma algo o a alguien para que realice acciones o que dota al individuo para actuar de manera diferente”

Estos autores concluyen que el aprendizaje es evidente si hay un cambio de comportamiento.

Entonces, teniendo presente que ambos procesos tanto el adiestramiento como el desarrollo de personal son en esencia procesos de aprendizajes, que se fundamenta en la educación, y sus principios pedagógicos, es necesario entonces saber ¿cómo aprende la gente?

Werther Williams, expresa que “el aprendizaje depende en gran medida de factores individuales, sin embargo, el empleo de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso, estos principios constituyen las guías por los que las personas aprenden de manera más efectiva”.

Estos principios son los siguientes: participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.

- ✓ **Participación:** el aprendizaje suele ser más rápido y **más duradero** cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta el aprendiz, lo que refuerza el proceso. Por ejemplo, la mayoría de las personas siempre recuerda cómo montar en bicicleta porque participa activamente en el proceso de aprendizaje.
- ✓ **Repetición:** Aunque no se considera muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria, al estudiar para un examen, por ejemplo, se repiten las ideas clave para que puedan recordarse durante la evaluación. Casi todas las personas aprenden el alfabeto y la tabla de multiplicación mediante técnicas de repetición.
- ✓ **Relevancia:** El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para el aprendiz, es decir, es significativo, es por ello, que los encargados del adiestramiento.
- ✓ **Transferencia:** A mayor concordancia del programa de adiestramiento con las demandas del puesto mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Por ejemplo, los pilotos casi siempre se entrenan en simuladores de vuelo porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. La similitud entre el avión y el simulador permite a la persona que está capacitándose transferir rápidamente su aprendizaje a su trabajo cotidiano.
- ✓ **Retroalimentación:** La retroalimentación proporciona a las personas aprenden, información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera, que puedan lograr la curva de aprendizaje más alta posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso y es posible que pierda interés.

- **Definir: Educación, entrenamiento, capacitación, Desarrollo de personal y Formación de Personal.**

Educación: Según Chiavenato: la educación es el conjunto holístico de las experiencias de aprendizaje que prepara a la persona para enfrentar la vida y para adaptarse a los desafíos del mundo actual.

Según Villegas” es el aumento de conocimientos generales a que pueden ser sometido un trabajador o una persona cualquiera, con el fin de adaptarlo al medio en el que se deben desempeñar.”

Adiestramiento: según Chiavenato “proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual, las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos ya definidos” (2001).

Según Reyes Ponce Agustín “de carácter más práctico y para un puesto concreto; de acuerdo a este autor el adiestramiento es muy exacto, significa adquirir destrezas, es decir; se adquiere la formación de hábitos por el ejercicio sistemáticamente realizado, de manera semejante se adquiere facilidad, precisión y rapidez en el desarrollo de un trabajo por medio de una enseñanza práctica y de carácter sistemático.

Entrenamiento: Suministro de oportunidades mediante varios criterios y programas para mejorar el conocimiento y habilidades de una empresa.(Chiavenato 2001)

Capacitación: Compuesta por las experiencias organizadas de aprendizaje que se concentra en el puesto que se ocupa actualmente en la organización, con la finalidad de que el trabajador desempeñe mejor sus responsabilidades actuales. (Chiavenato, 2009)

Capacitación: Según Mondy R. “actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus empleos actuales”

Según Reyes Ponce “es de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados”

Desarrollo de personal: Según Mondy R. “Aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque a largo plazo.

Desarrollo de personal: según Dolan “el desarrollo hace referencia al esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que ella necesitará en el futuro, es decir, el desarrollo brinda oportunidades para el crecimiento profesional, está más relacionada con el desarrollo de la carrera profesional”.

Anteriormente el desarrollo se enfocaba en cargos administrativos y gerenciales, en la actualidad, en esta era del conocimiento, el desarrollo debe enfocarse en todos los niveles de la organización.

Formación de personal: se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, los hábitos morales, sociales, de trabajo, entre otros, que no pueden darse en la capacitación o adiestramiento y, sin embargo, son indispensables para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido. **(Según Reyes Ponce Agustín).**

Resulta interesante que muchos autores definen adiestramiento, capacitación y desarrollo, de forma tal que pareciera que no existe diferencia en cada uno de ellos, todos están enmarcados en la formación profesional.

De acuerdo con los planteamientos de Reyes (1997) los tres procesos son necesarios en todos los puestos, pero evidentemente en los niveles inferiores no calificados predomina el adiestramiento, conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tiene mayor importancia la capacitación y la formación. Sin embargo, la OIT en América latina se emplea la expresión “Formación profesional”.

De conformidad con las tendencias modernas de la administración (tendencia de humanizar sus objetivos e identificarlos con los de carácter educativo) las diferencias entre adiestramiento, capacitación y desarrollo desaparecen de modo que los tres integran una sola unidad con objetivos que buscan un personal pleno, preparado para el futuro, con iniciativa y creatividad, que se esfuerce no únicamente por el mejoramiento de la organización, sino también por el suyo.

▪ **Indicar la importancia de Adiestramiento**

- Formar a la gente para mejorar el rendimiento es especialmente importante para las organizaciones cuyo índice de productividad está estancado o en descenso. Así mismo, la formación es importante para las organizaciones que estén incorporando con rapidez nuevas tecnologías y, por consiguiente, tienen una mayor probabilidad de que sus empleados se queden con conocimientos obsoletos.
- Además, aparte de desarrollar al máximo el potencial de los trabajadores de una organización, influye de una manera determinante, puesto que se convierte en un medio de realización del ser humano y promueve el mantenimiento de una fuerza idónea, motivada, es decir, de calidad.

- Por otro lado, adiestramiento y el desarrollo comprende una gran cantidad de procedimientos y procesos, relacionados con muchas otras actividades de recursos humanos, análisis del puesto, evaluación del rendimiento y, reclutamiento y selección, planes de carrera y la retribución.,

- **Enumerar los objetivos del adiestramiento**

Según Chiavenato (2001) establece los siguientes objetivos:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo de personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también, en otras funciones en la cual puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar la motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Por su parte, Guzmán (1990) considera que a través del proceso de adiestramiento la organización puede alcanzar una serie de objetivos entre ellos los siguientes:

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador.
- Minimizar el tiempo de aprendizaje.
- Mejorar las relaciones interpersonales.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo satisfactorios.
- Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.

- Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desarrollar puestos de mayor responsabilidad.
 - Elevar el nivel de la moral del individuo y el grupo.
 - Reducir el costo de aprendizaje y de operación.
 - Promover los ascensos sobre la base de mérito personal.
-
- **Aplicar el diagnostico de necesidades de Adiestramiento en una organización pública o privada.**

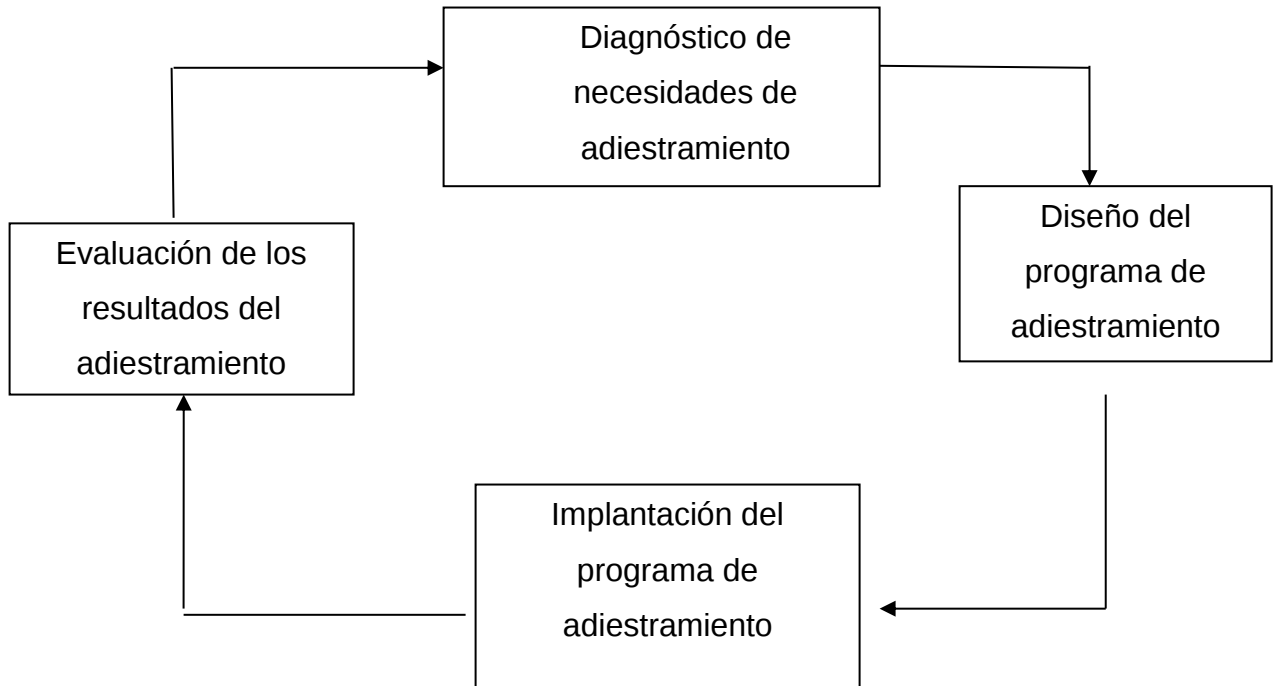
Proceso administrativo del adiestramiento y desarrollo

Es necesario el diseño y redacción de políticas para la elaboración planes y/o programas de adiestramiento, pues las políticas proporcionan guías para desarrollar las funciones a las cuales se aplican, son una ayuda para tomar decisiones, permiten dar una solución más consiente a los problemas que se presentan.

Según Gonzalo Solano Paiva (1998) señala lo siguiente sobre las políticas: "...declaraciones generales que guían el pensamiento y orientan la acción de quienes deben tomar decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización".

Una política bien definida en materia de adiestramiento y desarrollo de personal, es aquella que le da a cada uno de sus miembros, la oportunidad de desarrollar sus más elevadas actitudes, y tener un personal preparado para cambios futuro.

Según Chiavenato el Proceso de Formación consta de 4 etapas



1. **El diagnóstico:** consiste en realizar un inventario de necesidades o las carencias de adiestramiento o capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. **El diseño y programación:** Es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de adiestramiento y debe tener un objetivo específico, es decir, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado, que permitan sanar las necesidades detectadas.

Programar la capacitación significa definir las siguientes preguntas básicas a fin de alcanzar los objetivos de capacitación y adiestramiento y pueden guiar al gerente de RRHH en la instauración del programa

¿Qué medios se utilizarán? Existen varios métodos para impartir los conocimientos. La decisión de qué medio elegir está estrechamente

relacionado con el qué se va a enseñar. Si bien la elección del medio depende en cierta medida de las preferencias del formador, se ha investigado bastante esta área, y es evidente que algunos métodos de enseñanza son más adecuados que otros para un tipo de aprendizaje en particular. Así mismo, suele tenerse en cuenta el presupuesto disponible. En general, los métodos que incorporan más principios de aprendizaje y que requieren la repetición y la realización de ejercicios son más caros. En resumen, la regla general a la hora de elegir el método es: cuanto más activo es el sujeto que se forma con el método elegido, mayor es la tasa de retención.

¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje? Además de seleccionar el medio adecuado, los programas de formación deben tener un contenido que sea coherente con las habilidades que se vaya a enseñar. Hay tres grados de aprendizaje de habilidades. El grado inferior es en el que el empleado adquiere conocimiento fundamental, es decir, adquiere el conocimiento básico del área, y se familiariza con el lenguaje, los conceptos y las relaciones. El objetivo del siguiente grado de aprendizaje es el desarrollo de habilidades o la adquisición de habilidades para trabajar en un área concreta. El grado más alto consiste en llegar a un grado cada vez mayor de competencia de uso, lo que supone adquirir experiencia complementaria y mejorar las habilidades que ya se han desarrollado.

¿Dónde se llevará a cabo el adiestramiento? Esta decisión puede estar limitada por el tipo de aprendizaje que se requiera, el grado deseado, así como por consideraciones relativas al costo y al tiempo. No obstante, existen dos opciones básicas: en el lugar de trabajo y fuera del lugar de trabajo. Normalmente las destrezas básicas de trabajo y gramaticales se

enseñan en el lugar de trabajo. Gran parte de las habilidades conceptuales e integradoras tienen lugar fuera del trabajo.

¿Quién participará en el programa? Se refiere al personal que va a recibir el adiestramiento, incluye número de personas, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes, y la cantidad va a tener una incidencia en el cómo. Es decir, en los métodos, por ejemplo y el grupo es reducido, puede utilizarse la formación en el puesto de trabajo, en el caso que sea un gran número de personas en un breve periodo de tiempo, es posible que resulte más rentable utilizar otros métodos.

¿Quién impartirá la formación? Los programas de formación y desarrollo pueden impartirlos una o varias personas: Los supervisores inmediatos, los compañeros de trabajo, el personal de recursos humanos, como los directores de formación, especialistas de otras áreas de la empresa, asesores externos, cuerpos docentes de universidades.

La elección del formador depende a menudo de dónde se lleve a cabo el programa y qué habilidad se enseñe. Así, por ejemplo, las habilidades básicas para el puesto de trabajo suelen enseñarlas miembros de la organización, mientras que otras habilidades, como las interpersonales y conceptuales, a menudo son transmitidas por formadores externo

¿Qué medios se utilizarán? Existen varios métodos para impartir los conocimientos. La decisión de qué medio elegir está estrechamente relacionado con el qué se va a enseñar. Si bien la elección del medio depende en cierta medida de las preferencias del formador, se ha investigado bastante esta área, y es evidente que algunos métodos de enseñanza son más adecuados que otros para un tipo de aprendizaje en particular. Así mismo, suele tenerse en cuenta el presupuesto disponible. En

general, los métodos que incorporan más principios de aprendizaje y que requieren la repetición y la realización de ejercicios son más caros. En resumen, la regla general a la hora de elegir el método es: cuanto más activo es el sujeto que se forma con el método elegido, mayor es la tasa de retención.

¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje? Además de seleccionar el medio adecuado, los programas de formación deben tener un contenido que sea coherente con las habilidades que se vaya a enseñar. Hay tres grados de aprendizaje de habilidades. El grado inferior es en el que el empleado adquiere conocimiento fundamental, es decir, adquiere el conocimiento básico del área, y se familiariza con el lenguaje, los conceptos y las relaciones. El objetivo del siguiente grado de aprendizaje es el desarrollo de habilidades o la adquisición de habilidades para trabajar en un área concreta. El grado más alto consiste en llegar a un grado cada vez mayor de competencia de uso, lo que supone adquirir experiencia complementaria y mejorar las habilidades que ya se han desarrollado.

¿Dónde se llevará a cabo el adiestramiento? Esta decisión puede estar limitada por el tipo de aprendizaje que se requiera, el grado deseado, así como por consideraciones relativas al costo y al tiempo. No obstante, existen dos opciones básicas: en el lugar de trabajo y fuera del lugar de trabajo. Normalmente las destrezas básicas de trabajo y gramaticales se enseñan en el lugar de trabajo. Gran parte de las habilidades conceptuales e integradoras tienen lugar fuera del trabajo.

3. Implementación del programa de adiestramiento

En esta etapa se forma un binomio entre Instructor-Aprendiz, es donde se aplican los principios de enseñanza- aprendizaje.

4. Evaluación del adiestramiento

El proceso de evaluación de adiestramiento es típicamente un concepto más amplio, ya que aborda todos los aspectos de un programa de adiestramiento, tales como: los recursos, personal, organización, operaciones, la eficiencia y la medición global del aprendizaje.

El adiestramiento como proceso administrativo

Durante la planeación:

- Se determina el procedimiento a seguir
- Se elaboran los reglamentos
- Se elaboran las necesidades
- Se establecen los objetivos del programa
- Se establecen los planes y programas
- Se elabora un presupuesto de los recursos financieros a utilizar en dichos procesos
- Se elabora un plan de adquisición de equipo y materiales

En la organización:

- Se selecciona y contrata al personal que administrara el proceso y quienes ejecutarán los programas.
- Se consiguen los recursos financieros a utilizar en dichos procesos.
- Se adquieren los materiales y espacios en los que se desarrollara el proceso.

La ejecución o dirección implica:

- Proporcionar las instalaciones y materiales necesarios para la actividad
- Iniciar actividades
- Supervisar actividades y realizar los pagos correspondientes.

En la evaluación o control, última etapa del proceso

- Se evalúa el proceso de instrucciones que incluye:
 - ✓ El aprendizaje de los capacitados
 - ✓ Las habilidades del instructor
 - ✓ Los materiales didácticos
- Se evalúa el sistema que incluye:
 - ✓ La evaluación de todas las actividades y personas involucradas en el proceso de adiestramiento y desarrollo de personal
 - ✓ Finalmente se deben realizar los ajustes para mejorar el sistema.

Los principios fundamentales de la administración son necesarios para la elaboración de programas de adiestramiento, de allí que debe ser concebido como un proceso a través del cual se planifica, organiza, dirige y controla los recursos necesarios para el mismo.

Definitivamente el diagnostico de necesidades de adiestramiento es la parte central del proceso de adiestramiento, el mismo debe hacerse de una forma tal que permita alcanzar los objetivos de la organización, con mucha frecuencia las organizaciones tanto públicas como privadas, deciden embarcarse en un programa de formación porque alguien ha oído que la competencia lo está ofreciendo, porque se ha anunciado y comercializado con éxito, o simplemente porque un supervisor avisado está pidiendo que se utilice cualquier excedente del presupuesto antes de que se corte al año siguiente. Puesto que la formación resulta vital (y costosa) para las organizaciones, los criterios de selección e implementación de un programa de deberán basarse en las “necesidades reales y no en otro tipo de consideraciones. Simón Dolan.

La detección de necesidades de adiestramiento es la parte medular de la planificación, es decir, es la fase que conlleva mayores retos, siempre se debe tener presente que, si se falla en este proceso, todo lo que vamos a invertir en cursos, en la contratación de instructores, etc. va a fracasar.

Definición: “Es un proceso mediante el cual se establecen los requerimientos de adiestramiento para el personal que labora en la organización para programar las diferentes acciones de adiestramiento” (Gómez Mejías)

Objetivos en la detección de necesidades

- Evaluar la toma de conciencia por parte del supervisor y supervisados para alcanzar las metas del individuo y las organizaciones
- Mejorar la comunicación a través de intercambio de información relacionadas con las necesidades detectadas
- Sincerar los programas de adiestramiento para que respondan a necesidades reales y claramente definidas,
- Racionalizar los gastos evitando así el derroche en programas de poca prioridad.
- Proporcionar nuevos planes y programas en toda institución y en sus diversos sectores, a la vez que permite revisar y mejorarlos ya existentes.

Definición de necesidades. Clasificación

Según Chiavenato “significa una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es”.

Según Mendoza “Las necesidades se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera adecuada dentro de la organización”

De acuerdo a estos autores una necesidad nos da la idea que algo está faltando, sea conocimientos, habilidades y destrezas que impide el desarrollo satisfactorio de un trabajador en su puesto de trabajo.

Clasificación de las necesidades

Dentro de la organización se presentan cambios por distintos motivos, estos a su vez, van a originar necesidades de adiestramiento dependiendo de la naturaleza podemos las podemos clasificar:

Por su origen: organizacional, departamental e individual.

Por su circunstancia: Presentes y futura.

Por la forma en que se presentan: Manifiestas y encubiertas

Por su origen

Necesidades Organizacionales. Se refieren a aquellos aspectos que provocan problemas y que afectan a toda la organización, por ejemplo: carencia de políticas y objetivos concretos, metas imprecisas, falta de programación, problemas en el manejo de personal y en las finanzas, entre otros.

Necesidades Departamentales. Comprenden las deficiencias manifiestas por los trabajadores que desempeñan un puesto en un área ocupacional. **Necesidades Individuales.** Son las limitaciones en

conocimientos, habilidades o actitudes que impiden el desarrollo personal del trabajador.

Por su circunstancia

Necesidades Presentes. Se generan a partir de las interrelaciones de los elementos que intervienen en una organización con los individuos que la componen en el momento en que se esté efectuando la detección de necesidades

Necesidades Futuras. Cuando la empresa decide efectuar cambios en su organización se requiere prever las futuras necesidades.

Por la forma en que se presentan

Necesidades Manifiestas. Este tipo de necesidades se identifican fácilmente a través de la observación y del sentido común. En el caso de este tipo de necesidades, es necesario determinar las causas que las están generando, pudiendo presentarse tres casos concretos:

- Que las necesidades sean el reflejo de una carente o deficiente inducción al puesto de los trabajadores de nuevo ingreso.
- Que no exista una complementación adecuada de las tareas que se realizan en un puesto de trabajo en razón a los constantes cambios e innovaciones tecnológicas
- Que no se define la estrategia adecuada para proporcionar al trabajador información de la empresa respecto a los cambios de administración, políticas, sistemas de organización, etc.

Algunos indicadores para ubicar este tipo de necesidades son: ∞ Cambios en los métodos y procedimientos de trabajo. ∞ Personal de nuevo

ingreso. ∞ Personal transferido a otras dependencias o puestos de trabajo ∞
Compra de equipo o herramienta nueva.

Necesidades Encubiertas. Se refiere a necesidades de capacitación no evidentes y en donde es necesario realizar un trabajo minucioso y complejo que requiere de la aplicación de métodos y técnicas de investigación para identificar los problemas, deficiencias y/o carencias., es aconsejable iniciar identificándolas por su forma, lo cual permite la integración de las demás categorías. Comúnmente las necesidades de capacitación no se presentan de manera exclusiva y aislada, pues una necesidad puede presentarse a la vez como encubierta, presente y departamental; es decir, se involucran tanto su origen como su circunstancia y la forma en cómo se presenta.

Resulta conveniente preguntarse en qué nivel (departamento o área) conviene iniciar la investigación de una detección de necesidades de capacitación y cuáles son las razones organizacionales y de presupuesto que apoyan esta decisión

Según la primera clasificación, **las manifiestas** surgen por algún cambio en la estructura organizacional, por la movilidad del personal, trabajadores de nuevo ingreso, o como respuesta al avance tecnológico de la empresa, cambios administrativos u operativos, son manifiestas, porque son bastante evidentes Su especificación no resulta por lo general muy complicada.

El personal de nuevo ingreso, el que será ascendido o transferido, el que ocupara un puesto de nueva creación, los cambios de maquinaria, herramientas, métodos de trabajo y procedimientos, así como establecimiento de nuevos estándares de actuación, representan

necesidades manifiestas. El adiestramiento requerido para atender tales necesidades ha recibido el nombre de preventivo, se asume que los recursos o alguna otra modalidad deberán impartirse antes de que los trabajadores involucrados ocupen sus nuevos puestos o de que establezcan los cambios.

Por otro lado, las necesidades encubiertas se presentan en casos en que los trabajadores ocupan normalmente su puesto y presentan problemas de desempeño, derivados de la falta u obsolescencia de conocimientos, habilidades o actitudes. En este sentido, el personal continuara indefinidamente en su puesto y las acciones de formación que se pretenden se denominaran **correctivas**, dado que pretenden resolver la problemática existente. Las necesidades encubiertas enfrentan comúnmente resistencia tanto de trabajadores como de directivos y supervisores, su determinación es más difícil que las de tipo manifiesto.

Organizacionales se dan cuando estamos hablando de debilidades generales. Se centra en valores genéricos como la cultura de la organización, comienza con un análisis de los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización, así como las condiciones que afectaran dichos objetivos. y su estructura. El cambio de equipo, introducción de nuevos procedimientos o la modificación de políticas, Un análisis del entorno podrían indicar una carencia de trabajadores calificados y cambios en la tecnología. El adiestramiento puede permitir a la organización afrontar estos retos. En resumen, la valoración de necesidades a nivel organizacional analiza las influencias externas y la dirección y principios de la organización para determinar si es necesario el adiestramiento.

De las tareas u ocupacionales: de Son las que se refieren a un puesto en particular (vendedor, mecánico, supervisor producción) consiste en un análisis del puesto de trabajo, Este análisis consiste en comprender los

conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para realizar correctamente el trabajo. Después toda esta información, se utiliza para determinar el tipo de formación necesaria para el trabajo.

De las personas e individuales: Este análisis se centra en los sujetos y responde a la pregunta ¿Quién necesita la formación y de qué tipo? Determina que empleados necesitan formación analizando como realizan las tareas en sus puestos de trabajo. La formación suele ser necesario cuando se producen discrepancias entre el rendimiento del trabajador y los estándares o expectativas de la organización. A menudo, el análisis de las personas implica analizar las calificaciones del rendimiento de los trabajadores, que muestran deficiencias en determinadas habilidades.

Es necesario aclarar que los problemas de rendimiento pueden surgir de numerosas fuentes, muchas de las cuales no se verán afectadas por la formación. La única fuente de problemas de rendimiento que puede resolver la formación es una deficiencia que está bajo el control del empleado que recibe la formación. Por ejemplo, la formación en ventas sólo mejorara las ventas si la fuente del problema es una mala técnica de ventas. Si las ventas caen debido a un producto malo, a precios demasiados elevados, o a una economía en recesión, la formación en ventas no cambiará nada.

La formación no es la única opción disponible para responder a Una deficiencia del trabajador. Por ejemplo, si los que toman las decisiones determinan que la formación necesaria para que los trabajadores adquieran las capacidades es demasiado costosa, la transferencia o el despido de los trabajadores menos eficientes podría resultar una acción más eficaz en cuanto a costo.

Se pueden utilizar la información recabada sobre los conocimientos, habilidades y destrezas para seleccionar nuevos empleados y eliminar la diferencia entre rendimiento deseado y rendimiento alcanzado. Los inconvenientes evidentes de despedir o sustituir a los trabajadores con rendimiento deficiente es que estas opciones probablemente afecten negativamente al compromiso y la moral de los trabajadores.

- **Procedimiento a seguir en la detección de necesidades**

En esta etapa se debe tener claro cómo deben realizarse las actividades, ya que, al hablar de procedimientos, se está señalando cuales son las acciones a realizar, las mismas deben ser ejecutadas en forma ordenada y secuencial, para poder corresponder a una determinada rutina de trabajo, donde es necesario cumplir paso a paso cada tarea.

Procedimiento para determinar necesidades de capacitación. De acuerdo al tipo de necesidades de capacitación, sean estas manifiestas o encubiertas, se aplicará un procedimiento específico que permita obtener e integrar la información necesaria y con ello determinar el tipo de acción a seguir según prioridades.

Procedimiento para la detección de necesidades manifiestas La realización de este procedimiento implica tres fases:

- Planeación de la Detección de Necesidades de Capacitación.
- Ejecución de la Detección de necesidades de Capacitación.
- Concentración de resultados de la Detección de Necesidades de capacitación

a) Planeación de la D.N.C. En donde el responsable de llevar a cabo la investigación deberá considerar la realización de las siguientes actividades:

- Determinar el tamaño de la investigación, esto es, a cuantos departamentos y/o áreas se aplicará el instrumento y justificar los motivos.
- Definir la cantidad de recursos humanos que se requieren para llevar a cabo la investigación y quienes fungirán como investigadores.
- Proporcionar el entrenamiento y capacitación que necesiten los investigadores
- Solicitar la aprobación de la autoridad de mayor jerarquía para realizar la investigación
- Sensibilizar a los jefes en el proyecto. - Hacer calendario de entrevistas.
- Prever las necesidades de recursos materiales que se pudieran requerir.
- Elaborar el programa de actividades para la realización de la investigación

b) Ejecución de la D.N.C. Esta fase consiste básicamente en la aplicación de instrumentos y técnicas de investigación para recopilar información, mismos que pueden ser diseñados por los encargados de capacitación, de acuerdo a las características, necesidades y recursos de la empresa.

c) Concentración de Resultados En esta fase se lleva a cabo la concentración de los resultados e información recopilada aplicadas según el o los tipos de necesidades que requieran ser identificadas, esto con el propósito de determinar si existen necesidades comunes en algunas áreas o departamentos que permitan desarrollar acciones conjuntas. Esta información podrá integrarse al plan de Adiestramiento

y con ello, diseñar los programas de capacitación correspondientes para la implementación de las acciones de capacitación prioritarias.

Procedimiento para determinar las necesidades de capacitación encubiertas. La detección de necesidades de capacitación y adiestramiento encubiertas se realiza en cuatro fases:

- a) Establecimiento de la situación ideal señalada en la descripción del puesto
- b) Establecimiento de la situación real. Cada una de las personas que ocupa un puesto de trabajo es investigada
- c) Análisis comparativo de la situación ideal y real.
- d) Establecimiento de estrategias.
- e) Informe de resultados.

1) Establecimiento de la Situación ideal Dentro de la situación ideal, se determina lo que debe realizarse en cada uno de los puestos de trabajo de acuerdo a la descripción de puesto, es decir, la situación de la empresa en las mejores condiciones de funcionamiento y desarrollo en los aspectos de recursos humanos, materiales e instalaciones entre otros.

2) La situación real implica investigar lo que es y se hace en la empresa actualmente, esto es, definir a cada trabajador en su puesto. Se pueden utilizar las mismas técnicas e instrumentos de la fase anterior.

- Procedimientos para establecer la situación real
- Objetivo
- Seleccionar técnicas e instrumentos de investigación
- Elaborar y aplicar instrumentos.
- Revisar, analizar y clasificar la información obtenida.

3) Análisis comparativo

En él se efectúa una confrontación de la situación ideal con la real.

Sus procedimientos son los

- Objetivo: Clasificar y ordenar información obtenida por cada perfil de puesto y por cada perfil del trabajador en su puesto (situación ideal y real)
- Agrupar los perfiles de los - trabajadores obtenidos en la situación real de acuerdo con el perfil de puesto que ocupan Relacionar la información de cada uno de los elementos del perfil del puesto con los perfiles de los trabajadores que lo ocupan.
- Relacionar la información de cada uno de los elementos del perfil del puesto con los perfiles de los trabajadores que lo ocupan. Establecer las diferencias en cada caso.
- Centrar los resultados por cada trabajador
- Agrupar los cuadros en una matriz que incluyan los resultados de las necesidades de todos los trabajadores de un mismo puesto.

Una técnica que se emplea cada vez con más frecuencia para recoger información para el análisis de necesidades de la persona es autoevaluación. Puede dar lugar a que el sujeto evalúe sus necesidades de formación para su puesto actual o para los puestos que desearía obtener en un futuro.

4) Establecimiento de Estrategias para llevar a cabo la capacitación

Los resultados que se obtienen de la detección de necesidades de capacitación, proporcionan los elementos necesarios para establecer las estrategias de acción que respondan a la solución o satisfacción de las

necesidades de los trabajadores identificadas, así como, permite a la organización empresarial establecer su sistema de capacitación.

El establecimiento de estrategias debe contemplar las siguientes acciones:

- Establecer prioridades de atención a las necesidades identificadas en las diferentes áreas ocupacionales, puestos y/o trabajadores.
- Definir los contenidos de capacitación.
- Determinar para cada contenido de capacitación el tipo de acción por medio de la cual se desarrollan las acciones de capacitación: cursos, talleres, conferencias, seminarios, etc.
- Definir con qué recursos humanos se desarrollarán las acciones de capacitación; esto es con personal de la empresa, (instructores internos), a través de la contratación de servicios de una institución capacitadora con instructores externos independientes, o bien, mediante la combinación de estos tres.
- Precisar los recursos financieros que se requieren para la implantación de las acciones de capacitación.

5) Informe de Resultados

Con base en el análisis comparativo se puede obtener información, para determinar si las discrepancias encontradas hacen referencia a la empresa, al trabajador o bien a ambos. Una vez obtenidos estos resultados se elabora el informe final y la empresa está en la posibilidad de diseñar el plan de capacitación y adiestramiento, tomando en cuenta la participación de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

De esta manera la presentación del informe permite:

- Describir la situación investigada y la forma en que ésta se realiza.
- Facilitar la identificación de las necesidades detectadas y
- La consecución de los elementos para determinar las acciones de capacitación a seguir.

Realizada cada una de las etapas del proceso de detección de necesidades, es de suma importancia que se elabore un informe que refleje los resultados del estudio, siendo este informe la base para la elaboración o diseño del programa de adiestramiento que se pretenda ejecutar.

Partes del informe de detección de necesidades de adiestramiento.

La manera más efectiva de llevar a cabo el proceso de detección de necesidades es a través de la implementación de un informe final en el cual se haga una clara distinción del tipo de necesidad de adiestramiento existente, y se encaminen los objetivos con base a esto.

Según Mendoza (199), este informe debe contener:

- **Datos de identificación de la empresa:** empresa, fecha de inicio y conclusión de la determinación de necesidades de adiestramiento, ubicación del área y del puesto investigado, nombre del analista.
- **Procedimiento empleado:** pasos a seguidos en el acopio de la información.
- **Técnicas:** formas particulares de recabar los datos (entrevista, cuestionarios, observación)

- **Actitud del trabajador y supervisores:** forma en que reaccionan ante la detección de necesidades de adiestramiento y ante el mismo.
- **Análisis de la información recabada:** interpretación que se dio a los datos, tratamiento estadístico.
- **Resultado de la detección de necesidades de adiestramiento:** trabajadores, características de los mismos, tareas con necesidades de adiestramiento y justificación.
- **Observaciones**

Técnicas Para La Detección De Necesidades De Adiestramiento o Capacitación

Desde un punto de vista administrativo, se entiende por técnica el conjunto de procedimientos y recursos para llevar a cabo una labor, así como el arte y pericia para usar esos procedimientos. Las técnicas para detectar necesidades de capacitación pueden ir desde una simple pregunta formulada por escrito u oralmente, hasta un complejo diseño de investigación.

Los criterios esenciales que califican a una u otra técnica para detectar necesidades de capacitación están en relación directa con la exactitud con que permitan precisar las necesidades de capacitación. Así se hablaría esencialmente de **objetividad y fiabilidad**, la objetividad se refiere a la eliminación de factores subjetivos no controlados por el investigador, que permiten arrojar una situación lo más cercano a la realidad; la fiabilidad es la confianza en detectar las mismas necesidades si se aplica nuevamente la técnica poco después de la primera aplicación (Pérez, 1989). Mendoza (1991) señala que el número de técnicas que han sido reportadas por estudiosos de la materia es muy amplio e incluye diversas posibilidades de

las que se puede elegir alguna en acuerdo con los recursos con que se cuenta.

Por su parte Villagrán (1992) menciona que las técnicas o instrumentos para diagnosticar necesidades de adiestramiento se seleccionan en función de varios factores; entre los más importantes están:

- ♣ Objetivos de la Institución
- ♣ Descripción del puesto
- ♣ Información de los jefes inmediatos o niveles superiores respecto del personal investigado.
- ♣ Información del personal investigado respecto del desempeño de sus labores y de sus necesidades de capacitación.
- ♣ Nivel de desempeño del personal.

Son variadas las técnicas de las que puede hacer uso el investigador para recabar la información requerida entre ellas tenemos.

Según Chiavenato (2001) presenta las siguientes técnicas:

- **Evaluación del desempeño:** este proceso permite descubrir no solo a los empleados que vienen ejecutando su tarea por debajo del nivel satisfactorio, sino que permite averiguar qué sectores de la empresa requiere una atención inmediata
- **Observación:** permite averiguar donde hay deficiencias en el trabajo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, alto índice de ausentismo, entre otros.
- **Cuestionario:** investigaciones a través de cuestionarios y listas de verificación que pongan en evidencia las necesidades de adiestramiento y capacitación. Dentro de estas tenemos:

- Encuesta al personal: Consiste en una serie de preguntas impresas que se hace al colaborador, para conocer las necesidades de adiestramiento o capacitación.
- Solicitud de supervisores, jefes y gerentes: es una de las formas más aceptadas, por cuanto el jefe o supervisor, conocen en forma muy específica cuando el personal necesita capacitación, por los continuos aciertos y errores que cometen los colaboradores en el cumplimiento de sus responsabilidades, ellos solicitan capacitación para su personal.
- Entrevista con supervisores, jefes y gerentes: Parecida a la anterior, por lo general los jefes inmediatos saben quién o no necesitan ser capacitados.
- Análisis del cargo: Mediante esta técnica nos permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimiento y capacidad, esto hace que se preparen programas de adiestramiento adecuados. Revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto.

Además de estas técnicas para realizar el inventario de necesidades, existen indicadores que señalan las necesidades **futuras (a priori)** y a las **pasadas (posteriori)** a saber:

- **Indicadores a priori** son eventos que, si llegan a suceder, provocarán futuras necesidades de adiestramiento, fácilmente previstas, como:
 1. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados
 2. Reducción del número de empleados
 3. Cambio de métodos y de proceso de trabajo
 4. Sustituciones o movimiento de personal
 5. Ausentismo, faltas, licencias y vacaciones del personal

- 6. Cambio en los programas de trabajo o producción
- 7. Modernización de los equipamientos y nuevas tecnologías
- 8. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios
- **Los indicadores a posteriori** son los problemas provocadas por las necesidades de capacitación que aún no han sido atendidas, como:
 - 1. Problemas de producción
 - Baja calidad de producción
 - Baja productividad
 - Averías frecuentes en los equipamientos e instalaciones
 - Comunicaciones deficientes
 - Número elevado de accidentes en el trabajo
 - Exceso de errores y desperdicios
 - Poca versatilidad de los trabajadores
 - Mal aprovechamiento del espacio disponible
 - 2. Problemas de personal, como:
 - Relaciones deficientes entre el personal
 - Número excesivo de quejas
 - Mala atención al cliente
 - Poco interés por el trabajo
 - Comunicaciones deficientes
 - Falta de cooperación
 - Errores en la ejecución de las ordenes

Según Chiavenato se puede hacer en razón de cuatro niveles de análisis:

- **El análisis organizacional:** A partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuales aspectos de la misión, la visión y

los objetivos estratégicos debe abordar el programa de adiestramiento o capacitación.

- **El análisis de los recursos humanos:** a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización
- **El análisis de la estructura de puestos:** a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
- **El análisis de la capacitación o adiestramiento:** a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de adiestramiento o capacitación

- **Diferenciar los métodos de Adiestramiento más usados:**

Existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, es decir, es el cómo se va a enseñar, la decisión de qué medio elegir está estrechamente relacionado con qué se va a enseñar. Si bien el medio depende en cierta medida de las preferencias del formador, según ciertas investigaciones en el área, es evidente que algunos métodos de enseñanza son más adecuados que otros para un tipo de aprendizaje particular. Así mismo, suele tenerse en cuenta, presupuesto disponible.

En general, los métodos que incorporan más principios de aprendizaje y requieren la repetición y la realización de ejercicios son más caros según Simón Dolan.

Según Chiavenato existen dos métodos principales: en el lugar de trabajo y fuera del lugar de trabajo.

En el lugar de trabajo

- ✓ **La rotación de puestos:** significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades. Inconveniente: No hay sensación de responsabilidad real según Simón Dolan, saben que la situación es temporal
- ✓ **Puestos de asesoría:** Significa brindar a la persona con gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización bajo la supervisión de un gerente exitoso. Que le da consejo y lo prepara con respecto a cómo hacer el trabajo y cómo salir adelante dentro de la organización. (muy dependiente del estilo del preparador)
- ✓ **Aprendizaje Practico:** Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos. En general se aplica con otras técnicas. Facilita la transferencia de aprendizaje. (No se trata realmente de un puesto)
- ✓ **Enseñanza directa:** se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo. (interfiere con el rendimiento, puede producir daños en los equipos)
- ✓ **Aprendiz:** es una combinación de instrucción en el aula y la capacitación en el trabajo. Resulta muy útil a las organizaciones que dan empleo a carpinteros. Los programas para aprendices duran entre

2 y 5 años y en ellos se combina la instrucción directa en el puesto con un mínimo de horas anuales de enseñanza en el aula y en el taller. (requiere mucho tiempo y son muy costosos)

Fuera del puesto de trabajo

Este tipo de capacitación abarca diversas técnicas. Conferencias en el salón de clase. Las instalaciones van desde un pequeño salón improvisado hasta un gran salón que cuenta con equipos de alta tecnología.

- Clases/ cursos reglados
- Conferencias / grupos de debate
- Estudio de casos
- Simulación
- Representación de papeles

Clases/ cursos reglados: Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Permite transmitir grandes cantidades de información a grandes de personas. Con la ayuda de consultores, proveedores, etc. Con él se perpetúa la estructura de autoridad de las organizaciones tradicionales y dificulta el rendimiento porque el sujeto no controla su propio proceso de aprendizaje. Este método tampoco permite basar la formación en diferencias individuales de capacidad, interés y personalidad. *Retroalimentación limitada*

Conferencias/ Grupos de debate: Es parecido al de las clases y cursos, excepto en que hay un mayor grado de participación de las personas, y por tanto, hace que el aprendizaje sea más dinámico. Las conferencias así como las clases son más efectivas para fomentar el cambio de

conocimientos .Económico y estimulante...*No siempre está organizado el material*

Estudios de casos: Consiste en una descripción narrada de una situación real o ficticia, preparada con fines didácticos. La mayor parte de los estudios de casos se proporcionan por escrito, y está demostrado que son especialmente estimulantes para los que están formando, especialmente cuando se trata de grupos reducidos. Estudian casos y tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos y recibir comentarios de otros. Desarrolla habilidades de análisis, la comunicación y la persuasión. Toman decisiones basadas en esta.

Los inconvenientes son que la experiencia es limitada y que no siempre el caso se parece a la situación del trabajo. Además, debe haber un formador muy experimentado que guíe a los alumnos en el análisis, de manera que facilite el aprendizaje.

Simulación: Consiste en presentar a los participantes situaciones que se parecen a las del trabajo real. Se utiliza para formar empleados que desarrollen tareas de dirección administración. Una técnica común de formación para no gerentes es el método de vestíbulo, en el que se simula el entorno real del sujeto. Son muy útiles para desarrollar habilidades conceptuales y de solución de problemas. *“No siempre puede duplicarse el trabajo.*

Representación de papeles: Esta se centra en cuestiones emocionales, es decir, relaciones humanas, más que en hechos. La esencia de la representación de papeles es la creación de una situación realista, para que los empleados en formación puedan asumir diversas personalidades en dicha situación. La utilización de este método depende en gran medida del

punto en el que los alumnos se metan realmente en los personajes. Cuando el sujeto se mete en el papel el resultado es una mayor sensibilidad hacia los sentimientos y percepciones del personaje.

Por supuesto la tecnología ha tenido un impacto significativo en el cómo se enseña, hablamos cursos a distancia, realidad virtual, aunque son muy costosos.

TEMA O UNIDAD II: DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS: INESTABILIDAD Y CAMBIO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los nuevos tiempos
 - Interpretar ambiente estable e inestable
 - Demostrar el rol de la creatividad como base del cambio constructivo
 - Distinguir el desarrollo de personas, sus métodos y como se deben respetar las cualidades y atributos individuales
 - Comprender el proceso de planeación de carrera y desarrollo de carrera.
-
- **Describir los nuevos tiempos.**

Sin lugar a dudas, uno de los aspectos más importantes de la administración moderna de personal, es el desarrollo continuo de las organizaciones y su personal, sin embargo, no son suficientes para satisfacer las necesidades de la organización en un mundo en constante cambio, estos cambios requieren de organizaciones diferentes, a lo que por lo general hemos estado acostumbrado, la mayoría de las organizaciones fue estructurada y organizada con pautas de relativa estabilidad y permanencia, modelo tradicional propio de la era industrial, los tiempos han cambiado, es por ello, que hablamos de nuevos tiempos a estos nuevos tiempos ***se llama era del conocimiento:*** inició en la década de 1990.

Es la época que estamos viviendo en la actualidad, la tecnología de la información convirtió al mundo en una aldea global y basó su economía en el

valor del conocimiento, la información y la innovación. Su impacto es similar al de la Revolución Industrial en su época.

Esta era del conocimiento se caracteriza por lo siguiente:

- Cambios rápidos, imprevistos y turbulentos
- Organizaciones orgánicas y flexibles que se adaptan mejor a las nuevas condiciones ambientales
- Reducción de los niveles jerárquicos y descentralización
- Control y dirección del desempeño en manos de las propias personas
- Puestos rotatorios y en constante redefinición
- Tareas cada vez más complejas y diferenciadas
- Tareas desempeñadas por equipos multifuncionales, autodirigidos y con facultades
- Modelo dinámico e innovador que busca la flexibilidad y la adaptación al mundo exterior

Este actual tránsito a un ambiente inestable provoca que las organizaciones migren de una estructura mecanicista y tradicional a una orgánica y moderna. No lo hicieron por la simple vanidad de ostentar una estructura moderna, sino por la imperiosa necesidad de volverse más ágiles, flexibles e innovadoras.

En esta oleada de reestructuraciones y reorganizaciones, las personas dejaron de ser un recurso productivo; o mero agente pasivo de la administración, para volverse un agente activo y proactivo del negocio, es decir, se aprecian más conocimientos, habilidades y destrezas como activos intangibles de la organización.

Según Chiavenato el conocimiento “es una mezcla de experiencia condensada, valores de información contextuales y discernimiento de una

persona, el cual proporciona una estructura para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e informaciones”. El conocimiento está en la mente de las personas al transmitir información, razonar, comparar, relacionarse con otros, el conocimiento conduce a la acción en pro del bienestar organizacional. Por eso, ahora se considera al conocimiento un activo corporativo y las empresas exitosas piensan que es necesario administrarlo y rodearlo del mismo cuidado que dedican a obtener valor en otros activos con otros activos tangibles.

Cuanto más domine el conocimiento a las empresas, tanto mayor será su ventaja competitiva. **¿Por qué es vital el conocimiento?** Porque todos los aspectos intangibles que agregan valor a la mayoría de los productos y servicios se sustentan en el conocimiento (entre ellos la creatividad y la innovación). La inteligencia humana está en la base de todo ello.

El conocimiento no se forma al azar debe ser administrado según Chiavenato **la administración del conocimiento** “es el proceso mediante el cual las organizaciones generan valor a partir de su capital o sus activos intelectuales”. Cuando se habla de generar valor, ello implica que los colaboradores, los administradores y los dirigentes deben aprovechar y compartir los activos intelectuales.

La administración del conocimiento busca identificar lo que se sabe o lo que se debe saber dentro de la organización, para crear innovaciones y generar rendimiento. En realidad, la administración del conocimiento es una filosofía administrativa que combina las buenas prácticas de la administración propositiva de conocimiento con una cultura de aprendizaje organizacional que tiene por objeto mejorar el desempeño de los negocios.

La administración del conocimiento busca orientar a la empresa entera para que produzca conocimiento, lo aproveche, lo difunda, lo aplique y lucre con él. Cada persona debe agregar valor a los procesos y a los productos de la empresa. Ese valor se alcanza al compartir el conocimiento y representa la esencia de la innovación. El secreto ya no está en esconder y guardar el conocimiento, sino en divulgarlo por toda la organización, en distribuirlo y difundirlo, no en retenerlo o esconderlo.

Organización mecánica	Organización orgánica
La autoridad se encuentra centralizada	La autoridad esta descentralizada y dispersa
Presenta un alto grado de especialización	Bajo grado de especialización
Importante cantidad de normas y procedimientos y son impuestos	Poca cantidad de normas y procedimientos y los mismos se consensuan
Tramo de control reducido	Tramo de control amplio
Cadena de mando clara	Libre flujo de la información
Las tareas son especializadas y rutinarias	Las tareas son compartidas e innovadoras
Equipos y fuerzas de tarea prácticamente no existen	Son muchos los equipos y las fuerzas de tarea
La coordinación de las distintas unidades administrativas es formal e impersonal	La coordinación se ejerce en forma informal y personal

- Interpretar ambiente estable e Inestable

Ambiente estable y predecible	Ambiente inestable e imprevisible
• Las exigencias del producto o servicio ofrecido por la organización son estables y previsibles. El ciclo de vida del producto es largo.	• Las exigencias del producto o servicio ofrecido por la organización cambian drásticamente, pues los competidores introducen productos mejorados.
• Los competidores no cambian sus estrategias ni sus productos y servicios.	• Los competidores introducen cambios súbitos e inesperados en sus estrategias y productos o servicios.
• La innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos son lentos y graduales. La necesidad de cambio en los productos o servicios se puede prever.	Programa de inducción o de integración a la empresa
• Las políticas gubernamentales referentes a regulación e impuestos de la industria cambian poco con el curso del tiempo.	• Las normas reglamentarias y las políticas tributarias gubernamentales cambian con rapidez para acompañar la ola de nuevos productos y servicios que las empresas ponen en el mercado.

Estas estructuras orgánicas, temporales, rápidamente adaptativas, con flexibilidad para el cambio y con carácter multiprofesional son las estructuras más adecuadas para responder ante un ambiente turbulento

Ante ambientes temporales y transitorios de alta incertidumbre, la organización responde con una mayor flexibilidad que sólo se alcanza si adopta formas y estructuras también de carácter temporal, transitorias y

flexibles que permitan una mayor rapidez y precisión en la respuesta a las nuevas situaciones.

- **Demostrar el rol de la creatividad como base del cambio constructivo**

Hace algunas décadas las organizaciones mecanicistas exigían de las personas un comportamiento burocrático, repetitivo y reproductivo. El enfoque se concentraba en la eficiencia, es decir, en hacer las cosas exactamente como las reglas, los métodos y los procedimientos que la organización indicaba. Las personas no podían pensar solo ejecutar y seguir órdenes que les daban. Ahora, las organizaciones orgánicas imponen una nueva pauta de comportamiento de las personas, uno creativo e innovador, es decir, dejaron de ser un recurso productivo, o un mero agente pasivo de la administración, para volverse un agente pasivo y proactivo del negocio.

El mundo ha cambiado, las empresas también deben cambiar en esa misma dirección y cada vez con mayor rapidez. Esto requiere cambios en los productos y en los servicios, los métodos y los procesos, los equipamientos y la tecnología, la estructura organizacional y los puestos, pero sobre todo, en el comportamiento de las personas. La creatividad es la base de todo ello.

Según Chiavenato “**La creatividad** es la aplicación del ingenio y la imaginación para presentar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución para un problema. Es esencial en las organizaciones que enfrentan demandas de un entorno inestable y cambiante. En situaciones complejas y versátiles de trabajo, los gerentes deben utilizar todas las ventajas de la participación, la implicación y las facultades atribuidas a las personas (empowerment) para estimular la creatividad individual y grupal. Al parecer la habilidad para fomentar la creatividad y tolerar los errores hoy es

una de las responsabilidades más importantes de los administradores, porque quien se equivoca podrá acertar más pronto. La creatividad es la base del cambio constructivo y su aspecto más importante se llama innovación “que es el proceso de crear nuevas ideas y ponerlas en práctica”

Ahora se requiere que los gerentes creen nuevos tiempos de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas a través de las personas. La creatividad y la innovación dependen de la cultura organizacional.

¿Cómo estimular la creatividad en la organización?

Según Chiavenato:

1. **Desarrolle la aceptación al cambio:** En la organización las personas deben pensar que el cambio producirá beneficios, para ellas y para la empresa. Esa creencia aumenta cuando las personas participan con sus administradores en la toma de decisiones y en los asuntos que le conciernen como la seguridad de empleo. Esto elimina posibles resistencias personales a los cambios
2. **Fomente las nuevas ideas:** los administradores desde la cima hasta los supervisores de primera línea, deben asumir con claridad, con palabras y acciones concretas que están totalmente abiertas a nuevas ideas y enfoques. Los administradores deben estar dispuestos a escuchar sugerencias de sus subordinados y a implantar las buenas ideas o llevárselas a sus superiores.
3. **Permita una mayor interacción:** Se puede promover un clima permisivo y creativo si se brinda a las personas la oportunidad de interactuar con otros miembros de su propio grupo de trabajo o de otros grupos. Esta interacción incentiva el intercambio de información útil, el

libre flujo de ideas y las nuevas perspectivas para la solución de los problemas.

- 4. Tolere los errores:** Muchas ideas nuevas pueden ser inútiles o tal vez no sea posible ponerlas en práctica. Los administradores eficaces aceptan el hecho de que se deben invertir tiempo y recursos en la experimentación de nuevas ideas, aun cuando estas no conduzcan a una solución posterior.
- 5. Defina objetivos claros y brinde libertad para alcanzarlos:** La creatividad de las personas debe tener un propósito y un rumbo. Por eso los administradores señalaran líneas de orientación y límites razonables para llevar cierto control sobre el volumen de tiempo y dinero que se invierten en el comportamiento creativo.
- 6. Ofrezca reconocimiento:** Las personas creativas trabajan motivadas, incluso en tareas duras o que no les interesan, cuando son recompensadas por un trabajo bien hecho. Cuando los administradores ofrecen reconocimiento de forma tangible y clara, como premios y aumentos de sueldo, deben demostrar que la organización valora el trabajo creativo.

La creatividad y la innovación constituyen una forma de vida en muchas organizaciones. Esto significa que ambas dependen de la cultura organizacional. Por ejemplo, 3M una de las compañías estadounidenses más innovadoras y exitosas del mundo-atribuye su éxito a la creatividad de sus trabajadores- ¿Cómo lograrlo? Por medio de una cultura organizacional sumamente abierta y participativa, que privilegia a las personas, 3M proporciona un tiempo al colaborador para que haga lo que mejor le parezca, dentro de su horario de trabajo. Esta libertad interna hace que 3M consiga la proeza de lanzar un producto nuevo mensual.

Pensar —→ variar —→ imaginar —→ crear —→ innovar

La creatividad es la aplicación del ingenio y de la imaginación para presentar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución para un problema. Es esencial en las organizaciones que enfrentan demandas de un entorno inestable y cambiante. En situaciones complejas y versátiles de trabajo, los gerentes deben utilizar todas las ventajas de la participación, la implicación y las facultades atribuidas a las personas para estimular la creatividad individual y grupal.

Características de las organizaciones creativas

1. Canales de comunicación abiertos. Sistemas de sugerencias. Lluvia de ideas
2. Utilización intensiva de equipos
3. Descentralización. Aceptación de errores
4. Cultura amplia y flexible
5. Sistemas de recompensa por la innovación

Según Chiavenato:

Cambio: cambiar significa pasar de un estado a otro. Proceso compuesto por tres etapas:

1. **Descongelación:** Las viejas ideas son derretidas y desaprendidas. Se elimina el antiguo comportamiento y se comprende la necesidad de cambiar.
2. **Cambio:** Etapa en la que aprenden las nuevas ideas y prácticas de modo que las personas empiezan a pensar y a desempeñarse de una nueva manera.

3. Re congelación: es la etapa final las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento.

Organizaciones que aprenden

Para poder entender el mundo globalizado y ser capaces de operar en él, las nuevas escuelas de negocios tienen que cambiar los paradigmas de lo que enseñaban con relación al próximo milenio:

Para desarrollar una organización que aprende, toda la empresa debe ser un centro de aprendizaje, en donde realmente el personal deje la descripción de sus puestos y aprenda a ver el juego de la empresa desde su totalidad y desde su punto de acción. Al igual que los partidos de fútbol, cada jugada puede tener éxito o fallar, pero de cada una se debe aprender a mejorar o a cambiar e innovarla.

Aunque procesos vinculados al concepto tienen antecedentes remotos en los científicos de la Psicología, se considera a Peter Senge el que lo definió como un término clave en el área de gestión.

En 1992 este autor, especialista en Pensamiento sistémico y aprendizaje organizacional, expresaba que "las organizaciones que aprenden tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje institucional en la planificación y evaluación de sus acciones adquiriendo una nueva competencia (aprender a aprender) lo que implica transformar los "modelos mentales" vigentes así como generar "visiones compartidas" (Bolívar, 2002).

Tanto el término con el que se denomina como la definición dan por sentado la existencia de un sujeto, del conjunto como un individuo, como una unidad.

La concepción del grupo como sujeto y su papel en lo individual y lo grupal ha sido objeto de investigaciones,. Autores cubanos (González, 1987, Castellanos, 2000) constataron que se logra un producto que emerge a causa de las relaciones que se establecen, de la determinada organización asumida y que esto origina un desarrollo en el propio conjunto.

Ahora tomando en cuenta esa realidad psicológica, se traslada a las organizaciones laborales para lograr sus fines.

En términos de gestión, la organización que aprende, como expresa Pearn (1995, citado por Bolívar, 2002) tiene una competencia nueva. A nuestro juicio, esa competencia es poder percibir cualidades no visibles y transformarlas para ponerlas en juego en su dinámica. Es la posibilidad autoreferencial de una organización para identificar, valorar y utilizar las propiedades emanadas de sí, como integridad, en su propio desarrollo.

No es posible comprender este concepto si como más tarde expresara Senge (1998, citado por Cuesta, 2000), no se asume un enfoque holístico o sistémico de la organización.

Esta visión cambia la concepción de la actividad laboral de una imagen fraccionada, extremadamente operacionalizada, a un cuadro más integral, donde queda evidente el proceso, con los subprocesos que recorren la producción del resultado esperado. No es un problema simplemente tecnológico sino subjetivo que tiene lugar en la interacción social a que están obligados los miembros.

R. Karash (2002) dibuja esa idea de forma clara cuando expresa que ve las formas existentes de organización como máquinas, donde los humanos son considerados como partes de ella. Sólo la **organización que aprende** transforma esa visión.

Por tal razón, esto no es un cambio de tecnología como recurso físico, sino una forma diferente de ser. La **organización que aprende** está orientada a incrementar no la producción sino la **capacidad** para producir los resultados.

Para ello, es vital el concepto muy utilizado en la actualidad, de **sinergia**. Este es un término de la biología que expresa el efecto logrado con el accionar de dos elementos y que difiere de los efectos individuales (Robins, 1996).

Un fenómeno similar señaló C; Marx al analizar la actividad conjunta cuyo resultado aumenta la productividad, al crear la "fuerza de masas".

En la organización se crean sinergias de diferentes tipos que pueden impulsar, detener o retroceder el proceso de desarrollo de la misma como ente social.

La sinergia en la organización se produce por la interrelación de los miembros con un sentido **cooperativo**, que si es bien promovida, alcanza el efecto deseado, los administradores deben estimular y conducir el cambio para crear organizaciones que aprendan. Las organizaciones que aprenden desarrollan una capacidad continua para adaptarse y cambiar.

De manera que las organizaciones que aprenden buscan asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y

poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades, de buscar el continuo auto crecimiento de crear sinergias a través del trabajo en equipo

Desde su libro La quinta disciplina, Peter Senge, revolucionó el campo gerencial, con la teoría de que las organizaciones son capaces de aprender, y como tales dependen de la interacción y desarrollo de las personas que la conforman.

Las empresas que prosperan en el tiempo, plantea, son las “organizaciones inteligentes”, es decir, aquellos grupos de personas que alinean talentos y capacidades para aprender a triunfar en conjunto y lograr los resultados deseados, aun frente a escenarios cambiantes.

Con un enfoque de pensamiento sistémico, Senge alienta a ampliar el campo de observación de las organizaciones para comprender complejidades e interacciones. Mientras que la visión tradicional de las empresas era la de fenómenos parcelados independientes entre sí, el enfoque sistémico propone pensar en totalidades y hacer conexiones, buscando puntos de mejora o apalancamientos que restablezcan el equilibrio del sistema y le permitan volverse abierto al aprendizaje y la auto superación.

Así, **el aprendizaje organizacional** requiere de un desarrollo a largo plazo tanto de los individuos como de sus empresas. Las empresas que aprenden desarrollan una continua capacidad para adaptarse y cambiar.

Esto requiere de cinco disciplinas:

1. **Modelos mentales:** Las personas deben descartar sus *viejos* modos de pensar y las rutinas estandarizadas para resolver problemas o desempeñar sus trabajos y adoptar nuevas maneras de investigar, comprobar y mejorar.

2. **Dominio personal:** Las personas deben expandir sus habilidades para crear e innovar, y comunicarse abiertamente con otros sin temor a críticas o a sanciones.
3. **Sistemas de pensamiento:** Las personas deben pensar en términos de procesos, estándares e interrelaciones de la organización con ambiente, como parte de un sistema de relaciones y no simplemente en cosas estáticas.
4. **Visión Compartida:** Las personas deben tener una visión compartida de lo que pretenden crear.
5. **Aprendizaje en equipo:** Las personas deben trabajar juntas para intercambiar las experiencias y los conocimientos de los distintos miembros de los equipos con el objeto de convertirlos en una acción coordinada e innovadora y de interesarse en un dialogo.

El aprendizaje es la principal ventaja competitiva de una organización. Conduce a la creatividad y la creatividad a la innovación. Aun cuando parezca un producto, el aprendizaje organizacional, un proceso, y no es fácil que los procesos se revelen de suerte que todo el mundo los pueda ver. Por lo tanto, es importante que las organizaciones adopten una mentalidad de aprendizaje continuo, la misma será su principal ventaja competitiva.

- **Distinguir el desarrollo de personas, sus métodos y como se deben respetar las cualidades y atributos individuales**

El desarrollo de recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos del área, entre los cuales incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados. Gómez Mejías “el desarrollo es un esfuerzo para

ofrecer a los empleados las habilidades que la organización necesitará en el futuro, es decir, se centra en las necesidades a largo plazo.

Observación: Los métodos para el desarrollo de personal son los mismos usados en el adiestramiento, pero enfocado en habilidades y destrezas que se necesitará en el futuro.

Respeto por las cualidades y atributos individuales.

Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y deben desarrollar. En el enfoque tradicional el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, solo los niveles más elevados. Con la reducción de los niveles jerárquicos. y la formación de equipos de trabajo, los empleados empezaron a tener mayor participación en los objetivos de sus puestos y mayor preocupación por la calidad y los clientes. Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Ahora el desarrollo envuelve a todos los trabajadores.

Cada persona tiene su propia velocidad y forma de prender. Por ejemplo, hay quienes pueden recordar la información nueva después de escucharla (memoria ecoica) o verla (memoria icónica) una sola vez. Otros deben trabajar más o encontrar otras técnicas para recuperar la información, pero esto nada tiene que ver con la inteligencia. A algunos estudiantes les va muy mal en entornos grandes de conferencia, pero son excelentes. en clases pequeñas de discusión. Quizás otros tengan la habilidad opuesta. En la medida de lo posible, los programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo deben tratar de representar y ajustar las diferencias individuales, a fin de facilitar el estilo y la velocidad de aprendizaje de cada persona. Para

ello, es necesario conocer los principios de aprendizajes explicados en la Unidad I.

- **Comprender el proceso de planeación y desarrollo de carrera.**

El desarrollo de las personas está relacionado no sólo con la formación, sino también con las distintas oportunidades que se tienen que ocupar, en una o varias organizaciones, posiciones diferentes y adquirir nuevas experiencias y aprender nuevas habilidades y actitudes. Después que se haya evaluado el desempeño de un empleado es que hay que tomar decisiones relacionadas con su carrera. Quizás la persona deba ser orientada hacia una nueva carrera, o habrá que tomar una decisión con respecto a la promoción, transferencia o separación de esa persona.

Definición e importancia

Según Wether Williams “el desarrollo profesional es fruto de la carrera profesional”

El término carrera tiene diferentes significados. En el lenguaje popular puede significar avance (**él está avanzando en su carrera**), una profesión (**escogió la carrera de medicina**) o la estabilidad a lo largo del tiempo (**carrera militar**) Sin embargo, para desarrollar este tema y un enfoque adecuado, desde nuestra especialidad el término carrera hará referencia a la trayectoria laboral del empleado, entendida como “el patrón de experiencias laborales que amplían el curso de la vida de una persona”.

Según Stephen Robbins. a partir de esta definición es claro que todos los individuos tienen una carrera o trayectoria laboral. El éxito de una carrera

no solamente se define objetivamente en términos de promoción, sino también subjetivamente, en términos de satisfacción.

Planeación y desarrollo de carrera

Es necesario distinguir ambos términos; **planeación de carrera** “es un proceso continuo en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas” **Según Wayne**

“Es el proceso mediante el cual se le suministra apoyo y oportunidades a los trabajadores, que les permita formar metas de carreras realistas y oportunidades para cumplirlas” **Según Gary Dessler.**

Planes de carrera: Es un método aplicable al desarrollo de futuras aptitudes donde el profesional y su empresa negocian una especie de contrato, estableciendo sus respectivos compromisos fundamentándose en la colocación del colaborador en puestos de trabajo cuidadosamente estudiados para proporcionarle la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores.

El desarrollo de carrera: Es un enfoque formal utilizado por la organización para asegurar que las personas con las calificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se necesiten. El desarrollo formal de carrera es importante para mantener una fuerza laboral motivada y comprometida. **Chiavenato**

Según Simón Dolan El estudio de la carrera adopta una orientación dependiendo de la perspectiva desde la que se mire, la de la organización y la del individuo, desde el **punto de vista individual**, cada sujeto es responsable del éxito o fracaso de su carrera, independientemente de la organización, colegas etc. además cada sujeto debe tener una expectativa

realista de sus habilidades y talentos, y de esa manera establecer objetivos realistas el siguiente paso es evaluar las opciones disponibles dentro de la organización. Desde el **punto de vista de la organización**, la carrera se considera un atributo de la organización y como algo que ella controla y gestiona. Es la organización la que tiene la capacidad de decidir, fijar y determinar los roles o posiciones por los que pasarán las personas, así como los criterios profesionales para utilizados para los movimientos profesionales.

Sin embargo, hoy por hoy las cosas han cambiado y las personas, si no sienten que de alguna manera se les toma en cuenta sus aspiraciones, sencillamente no se sienten comprometidos con la organización, y en cualquier oportunidad, la abandonan, buscando nuevos horizontes, es por ello, que la concepción actual de la gestión de las carreras implicaría asumir e integrar ambas aproximaciones, la individual y la organizativa, considerando las posibles reacciones individuales ante los planes de carreras establecidos, es decir, las organizaciones deben buscar la conciliación de interés entre los objetivos de la organización y de las personas a la hora de gestionar y planificar las carreras.

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION DE CARRERA

En la actualidad un número creciente de departamentos de personal considera que la planeación de carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a las necesidades de recursos humanos ya visualizadas en la planificación de recursos humanos. Además, es importante porque permite:

1. **Asegurar que el talento necesario estará disponible en el futuro:** al contabilizar las necesidades del trabajador con las de la organización, permitirá que haya más probabilidades de contar con las personas

correctas para cumplir los requerimientos cambiantes de personal en la misma.

2. **Mejora la capacidad de la organización para atraer y retener empleados altamente calificados:** siempre escasearán los empleados destacados, y normalmente existe una gran competencia para asegurar sus servicios. Muchos de ellos prefieren organizaciones que se preocupan por el futuro de sus empleados, estos individuos muestran una gran lealtad y compromiso hacia la organización que le ofrece retos, mayores responsabilidades y oportunidades de ascenso.
3. **Asegura que las minorías y las mujeres obtengan oportunidades para crecer y desarrollarse:** oportunidades igualitarias de empleos, para todas mujeres, discapacitados, mejorando la imagen organizacional, incluso desde un punto de vista legal.
4. **Reduce la frustración del empleado:** Hay una relación entre las aspiraciones del trabajador y las oportunidades reales de crecimiento
5. **Estimula la diversidad cultural:** El desarrollo de la trayectoria laboral organizacional les proporciona acceso a todos los niveles de la organización a los tipos más variados de empleados. Al ampliarse las oportunidades de desarrollo de una carrera se crea una diversidad cultural, y la apreciación de la misma es una realidad organizacional.
6. **Promueve el buen nombre de las organizaciones:** Si los empleados piensan que las organizaciones para las que trabajan se preocupan por su bienestar a largo plazo, responden proyectando imágenes positivas de ellas en otras áreas de sus vidas (quizás durante el trabajo voluntario en la comunidad).

¿Cómo relacionamos este tema con los nuevos tiempos?

Tradicionalmente la carrera profesional se ha definido como el recorrido lineal, configurado sobre promociones ascendentes y de tipo vertical, en los que los trabajadores escalan posiciones en la estructura organizativa, este enfoque está ligado a un sistema de organización rígido y centralizado. La aparición de los nuevos modelos organizativos, basados en la flexibilidad y descentralización, con estructuras reticular o círculos concéntricos y la concepción de la organización como un sistema integrado por elementos interrelacionados entre sí, han supuesto la caducidad de este modelo de carrera profesional.

Diversos factores afectan el punto de vista que una persona puede tener respecto a su carrera. El individuo debe reconocer y tomar en cuenta los factores más importantes al planear su carrera.

Tenemos tres elementos que debemos tener en cuenta:

- Etapas en la carrera de las personas:
- Anclas de carrera
- Orientación ocupacional
- Identificación de las habilidades propias.

Etapas en la carrera de las personas

Las personas cambian permanentemente y, por tanto, ven su carrera de manera diferente en diversas etapas de su vida. Estas etapas son:

- **Establecimiento de la Identidad:** Es el establecimiento de la identidad, parte de los 10 a 20 años. ·

Crecimiento y Establecimiento: es el crecimiento y establecimiento de una carrera, elige una ocupación y establece una ruta de carrera. De los 20 a 40 años.

Auto mantenimiento y Ajuste: la persona acepta la vida como eso hace ajustes, suele durar hasta los 50 años y más allá.

Declinación: una reducción de las capacidades físicas y mentales pueden acelerar esta etapa.

Observación: Estas etapas por lo general son un evento natural de la vida laboral de una persona. Los rasgos de edad que se presentan para cada etapa tienen la intención de mostrar una guía general. A algunos individuos que siguen ciertas carreras, este modelo les puede parecer demasiado simplista. Por ejemplo, alguien que hace un cambio drástico en su carrera laboral para adoptar una línea de trabajo completamente diferente a los 45 años, pasara muchos de los problemas relativos a la etapa de establecimiento, igual que los que inician a los 25 años. Por otro lado, si la persona de 45 años comenzó a trabajar a los 25 años, ahora tiene 20 años de experiencia, así como interés y expectativas que son muy diferentes de las de aquellos que apenas van iniciando su carrera a los 45 años.

Por supuesto, si se trata de una persona de 45años que acaba de ingresar a la universidad después de que sus hijos crecieron, tendrá más en común – desde punto de vista de la carrera laboral-con el joven de 23 años que se sienta junto a ella, que con el profesor de tiempo completo de 45años.

De manera que las edades son simplemente como punto de referencia

La orientación ocupacional es el proceso que tiene como objetivo despertar interés profesionales, ajustar esos intereses a la competencia laboral del sujeto y a las necesidades del mercado de trabajo.

El post trata la relación existente entre las características de personalidad y su peso en la elección vocacional y por consiguiente en el grado de satisfacción profesional. Me refiero a la **teoría Tipológica de Holland** que, si bien es un modelo estático y no desarrollista de orientación vocacional, tiene desde mi punto de vista una **triple utilidad**:

John L. Holland (1919-2008) fue un Psicólogo Americano que desarrolló un modelo vocacional basado en la premisa central de **que las preferencias vocacionales suelen ser una expresión de la personalidad**. Su Modelo Tipológico está basado en la Teoría de Rasgos y Factores. En él establece que las personas que desempeñan una misma ocupación poseen rasgos de personalidad similares por lo que crearán ambientes ocupacionales característicos y más satisfactorios ya que desde el momento en el que las tareas ocupacionales vayan en consonancia con nuestra personalidad, la satisfacción laboral aumenta.

Esta teoría tiene tres componentes fundamentales.

Primero Holland descubrió que las personas tienen diferentes preferencias ocupacionales; no a todas les gusta hacer las mismas cosas.

Segundo, su investigación demostró que si usted tiene un trabajo en donde puede hacer lo que piensa que es importante, será un empleado más productivo.

Tercero la persona tendrá más en común con las personas que tengan patrones de interés similares a los suyos y menos en común con los que no.

Para ello, categorizó la personalidad y los ambientes ocupacionales en seis tipos.

REALISTA, o individuos que se enfrentan a su ambiente de forma realista y concreta. Suelen darle valor al estatus y al poder. Les gusta el trabajo manual, la manipulación de objetos y máquinas... Tienen habilidades mecánicas y generalmente sienten menos interés por las ocupaciones que implican interaccionar con los demás.

Jardinería, Mecánica, Arquitectura, Cocina, Policía, Conductor, Ingeniería... son algunas de las profesiones preferidas por este grupo de personas.

INVESTIGADOR, que tiene preferencia por trabajar en entornos intelectuales en los que maneja ideas abstractas, símbolos, el lenguaje... Se aleja de ambientes comerciales y prefiere actividades que implican analizar, pensar, organizar y comprender.

Matemáticas, Química, Docencia, Informática, Farmacia... estarían entre sus elecciones profesionales.

ARTÍSTICO, con preferencia por las actividades que permitan la expresión creativa ya que el arte es su medio preferido para ello. Suelen ser personas muy independientes, originales, poco conformistas, poco convencionales y a veces incluso caóticas. Su personalidad se pone de manifiesto en ambientes profesionales y ocupaciones artísticas como *Pintura, Diseño Gráfico, Música, Literatura, Estética y Peluquería, Arte Dramático, Literatura,...*

SOCIAL. Integrado por aquellas personas con tendencia a ayudar a los demás por lo que tendrán preferencia por actividades de ayuda y/o enseñanza a otros. Son personas muy cooperadoras que han desarrollado una gran sensibilidad y tienen un alto nivel de empatía. A nivel profesional elegirán ocupaciones que impliquen apoyo, cooperación, cuidado y ayuda como *Medicina, Psicología, Recepcionistas, Trabajo Social, Atención infantil...*

EMPRENDEDOR. A la personalidad emprendedora le gustan los entornos competitivos evitando los intelectuales y estéticos. Son amantes de correr riesgos y se dirigen hacia su meta de una forma agresiva. Manejan bien la persuasión y el liderazgo y suele elige actividades laborales de influencia y/o poder sobre los demás en profesiones tales como *Abogacía, Administración, Gestión educativa, Periodismo, Ventas, Marketing y Publicidad,...*

CONVENCIONAL. Se desenvuelven bien en entornos laborales que exigen pocas interacciones con el resto de personas y prefieren actividades ordenadas, bien definidas y reglamentadas en las que puedan desplegar sus habilidades numéricas. Eligen profesiones en las que

predomina la organización, el orden y los detalles como Contabilidad, Bibliotecas, Recursos Humanos, Relaciones Públicas, Banca,...

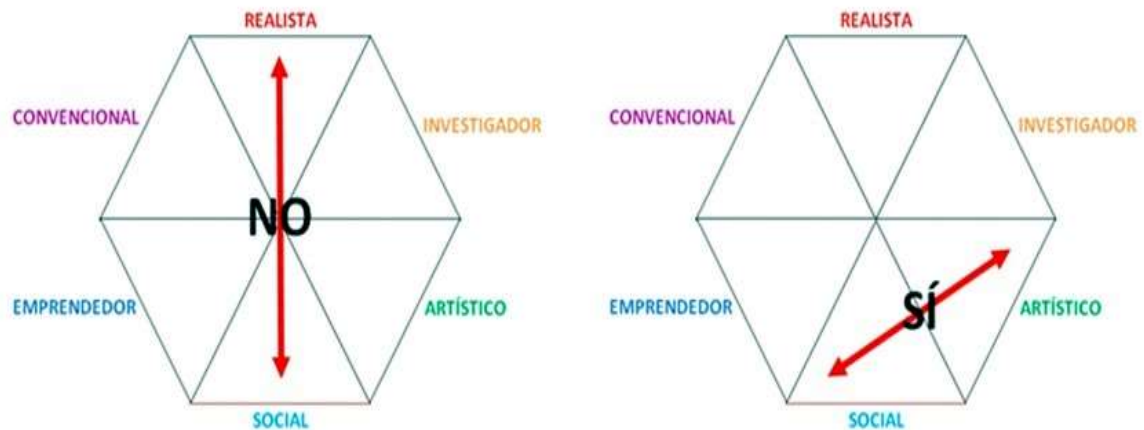
Es importante tener en cuenta que **nadie es solo un tipo puro**, sino que somos una combinación de varios de ellos ya que **solemos tener intereses asociados a cada uno de los tipos pero ordenados de mayor a menor interés** según nuestras preferencias.

Para facilitarnos su comprensión, Holland representó gráficamente su teoría utilizando un hexágono en el que los tipos de personalidad que están más cercanos son más parecidos entre sí que los tipos que están en oposición.



La mayoría de nosotros somos una combinación de dos tipos (Realista-Investigador, Artístico-Social, Convencional-Realista...) por lo que con mucha frecuencia tendremos en cuenta varias ocupaciones correspondientes a dos o tres categorías, siempre que éstas estén contiguas en la gráfica de la tipología representada mediante un hexágono.

De esta forma, una persona con la mayoría de intereses en la zona Social, por ejemplo, podría tener también un buen número de intereses en la zona Artística (contigua) por lo que se desenvolvería de forma muy satisfactoria en ocupaciones de esta zona, lo que no ocurriría en trabajos Realistas, que sería su zona opuesta y por tanto la satisfacción y el desempeño profesionales se verían más comprometidos.



Anclas de carrera

La teoría de Schein parte de la base de que no somos iguales, biológicamente hablando nacemos con ciertas diferencias que nos llevan a comportarnos distintos, es decir, lo que define el carácter de una persona y aptitudes o habilidades diferentes.

Ancla de carrera: Preocupación o valor al que no se renunciara si hay que tomar una decisión. (que pueden satisfacerse o frustrarse por medio del trabajo)

La mayoría de las personas poseen dos o tres grupos de valores que son importantes para ellos.

Todos nosotros tenemos diferentes aspiraciones, antecedentes y experiencias. Nuestra personalidad esta moldeada, hasta cierto punto, por los resultados de nuestras interacciones con el ambiente. **Edgar Schein** citado por Wayne, R. Robert, M.(1997), identifica cinco diferentes motivos que dan cuenta de la forma en que las personas seleccionan y se preparan para una carrera, las llamo **anclas de carrera. Estas son:**

- 1. Dirección o competencia gerencial** Esta ancla define a quienes buscan dirigir y coordinar a otros, Organizar. Quienes se identifican con la misma necesitan trepar a la cúspide y ejercer responsabilidades, tener peso e influencia dentro de la organización. Es el ancla de quienes se dedican a la dirección de equipos o de empresas. Si no se les dan responsabilidades, es posible que se vayan.
- 2. Seguridad:** Quienes tienen esta ancla buscan ante todo seguridad y estabilidad. Un empleo sin riesgos y trabajo casi seguro, por ejemplo, un funcionario, con frecuencia se ven atados a una organización específica o ubicación geográfica.
- 3. Creatividad:** quienes tienen esta ancla necesitan en cambio, innovar y crear cosas nuevas, tienen mucha creatividad e imaginación y necesitan explotarla. Artistas, diseñadores o profesionales de mercado (publicistas)
- 4. Autonomía e independencia:** la necesidad de tener libertad de movimiento a la hora de desarrollar su carrera profesional y tener su

propio estilo. Escritores, consultores, propietarios de pequeños negocios.

5. **Técnico funcional:** Esta ancla define a las personas que se centran en especializarse en un área muy técnica como ingenieros, físicos, matemáticos, programadores, etc. Su objetivo es ser muy técnicos en su campo y ser indispensables para la organización o aportar un valor añadido en forma de conocimientos. Les motivara la formación en la empresa y sentirse indispensable.
6. **Puro desafío:** Son personas que requieren de retos imposibles, de desafíos insalvables u oponentes poderosos contra los que competir. Si la empresa no le ofrece retos o desafíos interesantes, se irán en busca de ellos a otras empresas.
7. **Servicio o dedicación:** Personas con un compromiso muy profundo que expresan a través de su labor profesional, por ejemplo. médicos, bomberos...
8. **Estilo de vida:** Hay personas que anteponen su vida familiar a la laboral, y por tanto, buscan que su trabajo se adapte a sus necesidades familiares (horarios, ubicación geográfica) si encuentran un empleo que cumpla con sus necesidades estarán más motivados, sobre todo si las mismas son difíciles de conseguir (Poder entrar a las 8:30 para poder dejar a los niños en la escuela)

Por ejemplo, Pedro Pérez se acaba de graduar en la universidad. Quiere utilizar su título en recursos humanos. A su padre lo despidieron por recorte de personal el año pasado, y nunca más quiere enfrentar ese tipo de incertidumbre. Schein describiría las anclas de Pedro Pérez como competencia técnica y seguridad- estabilidad. Las opciones de empleo que actualmente tiene son las ventas por comisión en una nueva compañía de tarjetas de crédito, o el reclutamiento en una firma de computación bien

establecida y en crecimiento. ¿Cuál trabajo debe tomar? Basándonos en la combinación de sus grupos de valores, en este momento el empleo de reclutamiento parece que se adapta mejor a sus preferencias.

Las anclas de carrera, aunque son cruciales, son difíciles de predecir debido a que evolucionan y son producto de un proceso de descubrimiento. (Por ejemplo, Bill Gates ha construido su carrera y compañía en torno a las anclas de carrera de la capacidad gerencial y creatividad).

El objetivo de conocer el ancla de una persona es el de conocer cuáles son sus motivaciones personales e intentar ofrecerle lo que busca para conseguir motivarla y permitirle desarrollar su carrera. En el caso de conocer la de uno mismo, te permite planificar mejor tu carrera personal una vez que sabes a qué quieres dedicarte realmente.

Identificación de las habilidades propias

El desempeño exitoso no depende solamente de la motivación sino también de la habilidad. Las habilidades determinan en gran medida que ocupación específica se elige al final. Estas pueden ser:

- 1. Habilidades ocupacionales:** Son las habilidades requeridas para tener éxito en una ocupación en particular estas se pueden dividir en tres grupos dependiendo si se centran en datos, personas o cosas.
- 2. Aptitudes y talentos especiales:** comprenden la inteligencia, aptitud numérica, comprensión mecánica y destreza manual, así como talentos artísticos, teatrales o habilidad musical que desempeñan un papel importante en la decisión de carrera.

PROCESO DE PLANIFICACION DE CARRERA

1. **Aprender tanto como se pueda sobre los intereses, aptitudes y habilidades de la persona, para ello se debe:**
 - a) Identificar la orientación ocupacional
 - b) Identificar las habilidades propias
 - c) Identificar las anclas de carrera
2. **Identificar las ocupaciones adecuadas, considerando las orientaciones ocupacionales, las habilidades, anclas de carrera y preferencias ocupacionales.** El objetivo es equipar sus propias habilidades y preferencias o las de sus subordinados con una ocupación que se ajuste a las mismas dentro de la empresa.

Adicional: “los administradores deben estimular y conducir el cambio para crear organizaciones que aprendan. Las organizaciones que aprenden desarrollan una capacidad continua para adaptarse y cambiar”

De manera que las organizaciones que aprenden buscan asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades, de buscar el continuo auto crecimiento de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

UNIDAD O TEMA III: Desempeño y competencias

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir evaluación del desempeño y competencias.
- Indicar la importancia de la evaluación del desempeño y competencias
- Determinar el proceso de evaluación del desempeño y competencias
- Describir las principales técnicas de evaluación del desempeño
- Analizar la evaluación del desempeño y competencias en diferentes tipos de organizaciones.

Definir evaluación del desempeño y competencias

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que compramos, qué velocidad alcanza nuestro automóvil en la carretera, cómo va el rendimiento de los ahorros frente a otras inversiones, cómo va el portafolio de acciones en la bolsa, cómo marcha nuestra empresa, etc. La evaluación de desempeño es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones.

La tarea de evaluar el desempeño, constituye un aspecto básico de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. La evaluación del desempeño es una función esencial que suelen efectuar las organizaciones modernas. Para comprender este subsistema de la gestión de Recursos Humanos, comenzaremos a esbozar distintas definiciones.

Evaluar: es estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc.

Para desarrollar esta unidad es necesario tener claro los siguientes términos: Evaluar, desempeño y competencias

Evaluar: según el diccionario de la Real Academia Española el término “evaluar significa determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes de conducta, etc. de una persona.

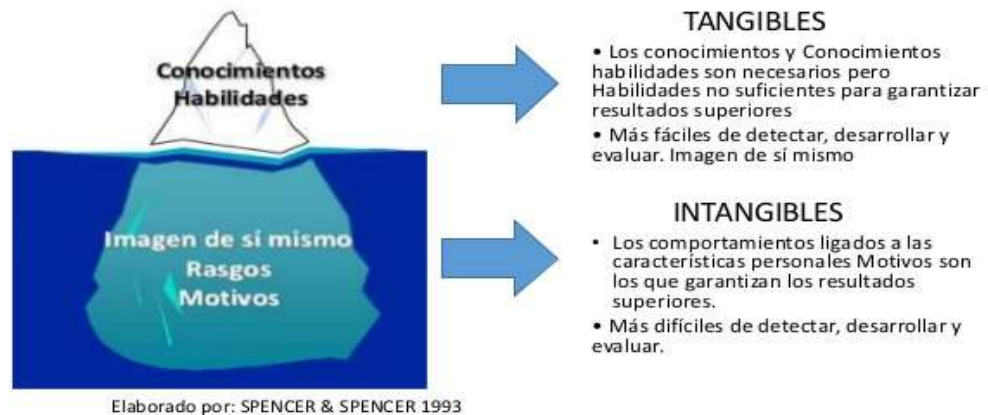
Desempeño según Chiavenato (2002): Es la forma de llevar a cabo una tarea por parte de un trabajador.

Competencias:

Según Spencer y Spencer” Competencia es una característica subyacente (que está por debajo o que permanece oculta) en el individuo, que está causalmente relacionada con su estándar de efectividad y/o con una performance (actuación) superior en su trabajo o situación.

Este autor divide las competencias en dos grandes grupos: las fáciles de detectar y desarrollar (destrezas y conocimientos) y menos fáciles de detectar y desarrollar como el autoconcepto y los rasgos de personalidad (valores, actitudes y el núcleo mismo de la personalidad)

EL MODELO ICEBERG DE LAS COMPETENCIAS



Existen dos grandes grupos de competencias:

Visibles

Destrezas

Manera en que una persona realiza sus tareas.

Conocimientos

Información que una persona posee sobre áreas específicas.

No visibles

Concepto de uno mismo

Actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Rasgos de la personalidad

Es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar

El concepto competencias empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones que David McClelland en los años 70.

Según este autor, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “*realmente causa un rendimiento superior en el trabajo*” y no “a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo” (McClelland, 1973).

El aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales.

Durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración llegó al extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial y hasta el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento. El énfasis aplicado a los equipos no resolvió el problema del aumento de la eficiencia de la organización y a esta altura el hombre sólo era considerado como un simple operador de botones, un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable.

Una vez comprendida la importancia del individuo como parte fundamental del proceso productivo, se buscó una técnica que estudiara los procesos de la empresa y cómo el empleado los pudiera realizar óptimamente. En otras palabras, se estableció un estándar de la forma y de cómo se lleva a cabo la operación reconociendo las actividades y fortalezas de quien ejecuta.

Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, lo que conlleva a niveles más elevados de habilidades requeridas.

Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando adecuadamente los aportes de su capital humano con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requiere de una gestión de recursos humanos basada en competencias y de una correcta evaluación del desempeño de los empleados que las poseen.

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas.” Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias.

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados, deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales realizadas mediante la observación en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen e identificar así, las necesidades de los mismos.

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

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

La evaluación de desempeño por competencias “constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias”. **SEGÚN MARTHA ALLES.**

Evaluación de Desempeño según Chiavenato (2002) “La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgarlo, estima el valor, la excelencia y las cualidades”

Se puede inferir que la ED es un procedimiento que permite determinar, verificar y valorar la ejecución de las tareas del trabajador en el marco de funciones y responsabilidades que tiene asignadas para el desempeño laboral, mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo, y es fundamental para determinar el comportamiento de las personas en los mismos.

Este procedimiento de supervisión está destinado, a mejorar la actuación del empleado en el trabajo, valorando la actividad productiva, y estableciendo los medios y programas necesarios para obtener operaciones más efectivas y eficaces, mejorando la calidad del trabajo en las organizaciones.

Diferencias entre la ED tradicional y la ED basada en competencias

Modelo de gestión integral aplicado a Recursos Humanos			
Política de RR.HH		Gestión tradicional	Gestión por competencias
¿En qué consiste mi trabajo?	Definición de puestos y selección	Descripción de funciones	Descripción de competencias
¿Qué importancia tiene?	Retribución	Tablas salariales	Retribución variable
¿Cómo lo estoy haciendo?	Evaluación	Responsable/ Colaborador	Evaluación 360°
¿Hacia dónde puedo progresar?	Desarrollo y promoción	Entrevistas dirigidas	Assessment Center
¿Qué hacer para progresar?	Formación	Presencial	E-Learning

La evaluación por competencias no es un conjunto de exámenes; es la base para la certificación de competencia y se lleva a cabo como un proceso para acopiar evidencias de desempeño y conocimiento de un individuo en relación con una norma de competencia laboral. Esto le confiere un papel de instrumento de diagnóstico muy apreciable, tanto para el trabajador, como para el empleador.

Los sistemas tradicionales de evaluación suelen presentar todas o algunas de las siguientes características:

1. Evaluación asociada a un curso o programa.
2. Partes del programa se evalúan a partir de las materias.
3. Partes del programa se incluyen en el examen final.
4. Aprobación basada en escalas de puntos.
5. No se conocen las preguntas.
6. Se realiza en tiempos definidos.
7. Utiliza comparaciones estadísticas.

Algunas características de la evaluación por competencias son:

1. Está fundamentada en estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral.
2. Los estándares incluyen criterios que detallan lo que se considera un trabajo bien hecho.
3. La evaluación es individual, no compara trabajadores entre sí.

4. Configura un juicio para el trabajador evaluado: competente o aún no competente.
5. Se realiza preferentemente, en situaciones reales de trabajo.
6. No se ciñe a un tiempo predeterminado para su realización; es más bien un proceso que un momento.
7. No está sujeta a la terminación de una acción específica de capacitación.
8. Incluye el reconocimiento de competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral. Esta característica se ha desarrollado en algunos países como el “reconocimiento de aprendizajes previos”.
9. Es una herramienta para la orientación del aprendizaje posterior del trabajador; como tal tiene un importante rol en el desarrollo de las habilidades y capacidades de los evaluados.
10. Es la base para la certificación de la competencia laboral del trabajador.

Principios de la evaluación del desempeño laboral

La evaluación del desempeño laboral, como instrumento de gestión, debe realizarse de acuerdo con los principios que rigen la función administrativa, los principios en que se fundamenta el Sistema de Evaluación del Desempeño son:

Objetividad: Se evalúa el rendimiento del empleado sobre la base de un instrumento de medición conforme con los requisitos del cargo.

Imparcialidad: Se evalúa el rendimiento del empleado independientemente de cualquier parcialidad que pueda tener el supervisor.

Periodicidad: Se evalúa por período de tiempo establecido de acuerdo a las políticas de la organización.

Información del desempeño: El evaluado debe conocer los resultados de su desempeño a través de una adecuada retroalimentación.

Periodo de recursos: El evaluado puede apelar los resultados de la evaluación cuando los considere injustos o inconsistentes. Esta la conocerá otra instancia o autoridad diferente a la que realizó la evaluación del desempeño.

Importancia de la evaluación del desempeño

Es importante para el desarrollo administrativo, conociendo puntos débiles y fuertes del personal, conocer la calidad de cada uno de los colaboradores, requerida para un programa de selección, desarrollo administrativo, definición de funciones y establecimiento de base racional y equitativa para recompensar el desempeño.

Esta técnica igualmente es importante porque permite determinar y comunicar a los colaboradores la forma en que están desempeñando su trabajo y en principio, a elaborar planes de mejora.

Otro uso importante de las evaluaciones al colaborador, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos o cargos y, proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Esta función en el área de recursos humanos es de gran importancia porque no solo puede ser usada para que la persona reciba retroalimentación sobre su desempeño, para saber cómo ejercer su trabajo y hacer las correcciones correspondientes. Sin esta retroalimentación las personas caminan a ciegas.

Por otro lado, ayuda en la toma de decisiones organizacionales, es decir, los resultados de la toma de decisiones se relacionan con otros subsistemas.



- **Análisis y descripción de cargo.:** Antes de realizar cualquier evaluación es importante conocer “el deber ser” es decir, funciones y responsabilidades inherentes al cargo.
- **Remuneración y beneficios:** La mayoría de empresas al querer mejorar la productividad y el compromiso de sus empleados recurre al pago por desempeño. Planear bien su implantación y apoyar siempre al personal, es indispensable para su éxito. Así mismo se busca incentivar a los

empleados para que se esfuercen más, lo que traerá como consecuencia que se mejoren y se incrementen las labores de dichas personas.

- **Desarrollo y planes de sucesión:** Las ED tienen relación con las carreras de las personas, ya que uno de sus derivados son las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados (promociones, transferencias, ascensos)
- **Formación:** Una ED debe realizarse siempre con relación al perfil del cargo, a partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial, y definir cuáles son las estrategias de formación necesarias para una correcta adecuación persona-puesto.

Además, permite descubrir personas claves e inquietudes del trabajador

- **Determinar el proceso de Evaluación del desempeño y competencias.**

Según Martha Alles:

El proceso de Evaluación de Desempeño por Competencias

Es un proceso recurrente en el tiempo que tiene como finalidad principal medir el desempeño de cada integrante de la organización en las competencias propias de su puesto de trabajo

- **Definir el puesto** y asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y criterios de desempeño del puesto.
- **Evaluar el desempeño en función del puesto:** para ello se sugiere fijar criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado.

Pasos del proceso de la evaluación del desempeño. Enfoque Tradicional

Gary Dessler

Propone los siguientes tres pasos:

- **Definir el trabajo:** Es cerciorarse de que el jefe y el subordinado están de acuerdo en cuanto a las obligaciones de este y las normas de trabajo. Es decir, el trabajador debe saber lo que se espera de él y el jefe debe tener claro las descripciones del puesto.
- **Evaluar el desempeño:** Significa comparar el desempeño real de su subordinado con las normas establecidas; lo anterior suele implicar alguna especie de forma para calificar.
- **Presentar la información:** Según este autor “la evaluación del desempeño, por lo general requiere una o varias sesiones para presentar retroalimentación al empleado y, en ellas, se analiza el desempeño y el avance del subordinado, y se hacen los planes para el desarrollo que pudiera necesitar.

Describir las principales técnicas de evaluación del desempeño

Actualmente existen dos métodos para evaluar el desempeño laboral, estos son, los métodos de evaluación orientados al pasado (tradicionales) y, los métodos orientados al futuro (modernos)

NOTA: Cada método tiene técnicas específicas

Método de evaluación del desempeño orientado al pasado

Este método se ocupa del desempeño que ya se ha producido y que es posible evaluar. Este método permite que los empleados reciban retroalimentación sobre sus esfuerzos. Estos métodos presentan ciertas características ya superadas por muchas organizaciones y que resultan negativas. Por lo general, son burocráticos, rutinarios y repetitivos. Tratan a las personas como si fueran homogéneas y estuvieran estandarizadas. La evaluación funciona como un fin y no como un medio.

Dentro de este método tenemos las siguientes técnicas:

Escalas gráficas de calificación: Este método permite evaluar a los empleados mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. El evaluador indica en una escala en qué grado el evaluado posee determinada característica. Se utiliza un formulario en el cual las líneas horizontales representan los factores seleccionados previamente para definir las cualidades que se intenta evaluar en cada empleado. En tanto que las verticales representan los grados de variación de los factores.

Elección forzada: Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado.

Incidentes críticos Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas conductas que originan resultados positivos (éxitos) o negativos (fracasos). Se trata de una técnica en la que el

supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionales positivos y negativos. Las excepciones positivas deben realzarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse.

Lista de Verificación: Aquí se requiere que el evaluador escoja frases o palabras que describan las características y el rendimiento de cada empleado. No obstante, la clave para la puntuación de este método suele conservarla el departamento de personal, es decir, puede asignar valores importantes a diferentes conceptos de la lista de verificación. Los pesos permiten que las calificaciones se cuantifiquen con el fin de obtener resultados totales.

Investigación de campo: Por medio de esta técnica un analista del departamento de personal solicita al supervisor su información específica sobre el rendimiento de cada empleado. Después el analista elabora una evaluación basada en esta información. La evaluación se envía al supervisor para que la revise, modifique, la apruebe y la analice con el empleado.

Métodos modernos de evaluación del desempeño: Los métodos modernos se colocan en torno de la autoevaluación y auto dirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y la mejora continua del desempeño.

Administración Participativa por Objetivos (APPO) bajo este enfoque la evaluación es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Aquí el desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados, esto significa que cada persona debe escoger, con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los

objetivos. El gerente puede brindar consejos y orientación en lugar de mandar, controlar y ser impositivo. Pero siempre creando las condiciones idóneas para obtener y mantener un alto desempeño.

El enfoque se basa en procesos no estructurados, sin formularios, sin comparación de factores etc. es casi una negociación porque las dos partes intercambian información y su resultado es un compromiso en conjunto.

Evaluación 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas como proveedores o clientes. La evaluación se hace a través de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de su práctica profesional.

Autoevaluación: La autoevaluación es una técnica que consiste en valorar uno mismo la propia capacidad que se dispone para tal o cual tarea o actividad, así como también la calidad del trabajo.

- **Retroalimentación:** Comentar el desempeño de una persona y los progresos del subordinado. La entrevista de retroalimentación, como toda reunión debe ser planificada adecuadamente, en especial si se debe comunicar un desempeño favorable o se prevé que la persona no podría estar de acuerdo con el resultado de la evaluación. Antes de la reunión se sugiere tener muy en claro los conceptos a tratar, y llevar un registro de los comportamientos positivos y negativos para facilitar el dialogo. En la reunión, finalmente, se deberá explicar con fundamentos los motivos por los cuales el empleado fue evaluado de manera determinada. Siempre cerrar con una frase positiva.

- **Demostrar las ventajas y desventajas de las técnicas de evaluación del desempeño.**

Métodos enfocados en el pasado

Escala Grafica de Calificación:

Ventajas:

- La facilidad en su desarrollo.
- Sencillez a la hora de impartirlo.
- La poca capacitación de los evaluadores para administrar el método.
- La posibilidad de aplicación a grandes grupos de empleados.

Desventajas:

- Surgimiento de distorsiones involuntarias en el instrumento subjetivo de ese tipo,
- La eliminación de aspectos específicos de desempeño de puesto, el logro la evaluación a grupos de puestos de tipos diversos, con la eliminación de parámetros específicos de desempeño y otras.

Elección forzada

Ventajas

- Este método reduce las distorsiones introducidas por el evaluador
- Tiene facilidad de aplicación, adaptabilidad a gran variedad de puestos y se considera práctico y estandarizable.

Desventajas

Las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto, lo que puede limitar su utilidad para ayudar en el mejoramiento del desempeño

LISTA DE VERIFICACION

Ventajas:

- Su economía, su facilidad de administración,
- La escasa capacitación que requieren los evaluadores para la aplicación de estas, así como su estandarización.

Desventajas

- Existe la posibilidad de distorsiones (debidas a opiniones subjetivas sobre el empleado),
- Interpretación equivocada de algunos puntos,
- Asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal, así como la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

Investigación de campo

Ventajas

Se considera ventajoso el aumento de la confiabilidad y la comparabilidad con la participación del especialista

Desventaja

Su costo por la inclusión de más personal, por lo que se encarece el proceso y se hace menos práctico.

Incidentes críticos

Las ventajas

- Los incidentes de comportamiento son específicos, pueden facilitar la retroalimentación y el desarrollo del empleado.

Desventajas

- Se deben analizar los incidentes favorables y desfavorables, de lo contrario, es posible que los empleados evaluados guarden sentimientos negativos respecto de este método.

Métodos enfocados en el futuro

Evaluación participativa por objetivos

Ventaja:

- Asegura un desempeño conforme a las necesidades de la organización y de los objetivos de la carrera del evaluado.

Desventaja:

- Si no existe un mecanismo que motive a las personas en razón de recompensas materiales y simbólicas el desempeño puede ser deficiente.

Evaluación 360° Según Chiavenato

- El sistema es más comprensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.
- La información es de mejor calidad
- La retroalimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado

Desventajas:

- El sistema es administrativamente complejo, porque combina todas las evaluaciones
- Se requiere entrenamiento de los evaluadores para que pueda funcionar bien.
- Las personas pueden conspirar para dar una invalida de otras personas

Autoevaluación:**Ventajas:**

- Las autoevaluaciones pueden ser utilizadas orientándose hacia el desempeño pasado o hacia el futuro.
- Garantiza la alta participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- Posibilita al supervisor retroalimentación acerca de lo que debe hacerse para eliminar obstáculos para el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto.

Desventajas:

- Presente información sesgada.
- **Analizar la evaluación del desempeño y competencias en diferentes tipos de organizaciones.**

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

En síntesis, el sistema de calificación es centralizado en cuanto a su diseño e implementación y descentralizado en cuanto a la aplicación y ejecución

Estas organizaciones públicas fundamentan sus procesos de recursos humanos en Bases legales. Como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (CRBV), Ley del Estatuto del Funcionario del Sector Público. Siempre y cuando se mantengan vigentes se regirán por estas leyes. En cambio, las empresas del sector privado, aunque legalmente deben regirse por las leyes del país en cuanto a ley del trabajo, tienen cierto margen de libertad y movilidad en cuanto el enfoque y técnicas de evaluación del desempeño, toman en cuenta el entorno cambiante, la estructura, el tamaño de la organización, así como la naturaleza del puesto. Mientras más grande es la organización más compleja se hace el proceso...

UNIDAD O TEMA IV: DISEÑO DE PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO, EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar los elementos que integran un programa
- Elaborar planes y programas de adiestramiento y desarrollo de recursos humanos
- Elaborar planes y programas de evaluación del desempeño.

Plan: Es el documento que recoge el total de las acciones de (adiestramiento, desarrollo y evaluación del desempeño) cuya ejecución está prevista a un determinado plazo, considerando los recursos disponibles.

Programa: Es la parte de un plan que contiene el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo una actividad.

Programa de adiestramiento: Es la parte de un plan de adiestramiento que contiene en términos de tiempo y recursos, y de manera pormenorizada las acciones de formación profesional.

Conjunto de temas —————> forman un curso

Conjunto de cursos —————> forman un programa

Conjunto de programas —————> forman un plan

Pasos en la elaboración de un plan de adiestramiento:

1. Detección de necesidades de adiestramiento
2. Clasificación y jerarquización de las necesidades
3. Definición de los objetivos
4. Elaboración de los programas de adiestramiento
5. Ejecución del programa de adiestramiento
6. Evaluación de los resultados

Elementos que integran un programa de adiestramiento

- Enfoque de cada necesidad específica
- Objetivo del adiestramiento
- División del trabajo: en módulos, paquetes o ciclos
- Determinación del contenido: calidad y cantidad
- Métodos de adiestramiento
- Definición de la población
- Lugar
- Época o periodicidad del adiestramiento
- Cálculo de la relación costo-beneficio
- Control y evaluación de los resultados

Elementos que integran un programa de evaluación del desempeño

- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Responsables
- Cargo
- Métodos
- Lapso de Ejecución
- Observaciones

PLAN DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO HDS SUMISTROS Y SERVICIOS C.A.

OBJETIVO GENERAL:

Implementar un programa de evaluación del desempeño como importante técnica de dirección, y de ayuda en la toma de decisiones sobre los trabajadores, utilizando herramientas como la estimulación, promoción, selección, formación y cursos de adiestramiento.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Conocer como desempeña cada trabajador en su puesto de trabajo
- Disponer sistemas de estimación más justos basados en los rendimientos individuales de criterios de selección y permanencia en el puesto.
- Establecer el cumplimiento de los objetivos
- Implementar medidas de adiestramiento en las carreras que presente el trabajador en su puesto de trabajo.

RESPONSABLES:

- Jefe de la empresa: Es el encargado de dar el ejecútese al plan de control de la evaluación de desempeño.
- Gerencia de Operaciones: La gerencia como tal, estará encargada de supervisar que el plan sea cumplido o acatado en su totalidad.

LAPSOS DE EJECUCION:

Para llevar el control de la evaluación de desempeño debe planificarse, en función de un periodo semestral, aplicándose la planificación dos veces al año.

MÉTODOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO:

Se recomienda implementar un modelo mixto de los métodos de Evaluación del desempeño que este comprendido entre escalas puntuación, observación directa, evaluaciones psicológicas y método de administración por objetivo. De esta manera cada empleado perfeccionara las características inherentes al cargo y por consiguiente alcanzar de manera más efectiva las metas y los objetivos de la organización.

FACTORES A EVALUAR

- Calidad de trabajo
- Cantidad de trabajo
- Cumplimiento de las tareas
- Iniciativa
- Cooperación
- Hábitos de seguridad
- Contribución al logro de los objetivos
- Conocimiento
- Creatividad
- Relaciones humanas.

Jefe de la empresa

Gerencia de Producción

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amaro, R. (1986). ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. 1era edición. Editorial limusa. México. p.p
- Chiavenato, I. (2007). GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 6ta edición. Editorial McGraw-Hill. p.p
- Dolan, S. (2007) GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial McGraw-Hill. Colombia. p.p
- González Solano, E. (1998). FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Universidad Central de Venezuela.
- Juan Pablo II. CARTA ENCICLICA. EL TRABAJO HUMANO. Castengaldolfo.
- Lucena, H. (2008) RELACIONES DE TRABAJO EN EL NUEVO SIGLO. Fondo Editorial Tropykos.
- Urquijo, J.I (2001) TEORÍA DE LAS RELACIONES INDUSTRIALES. DE CARA AL SIGLO XXI. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. p.p
- Villegas, J. (1988) . ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Ediciones UCV.

ANEXOS

Maturín, 08 de febrero de 2021.

Profa. Carmen Córdova.
Jefa del Departamento de Gerencia de Recursos Humanos.
ECSA
Universidad de Oriente.
Su despacho.

Reciba un cordial saludo.

Esta comunicación tiene como fin presentar ante usted, mi trabajo de ascenso, titulado” **Guía de estudio para la asignatura Gestión de Recursos Humanos II (681-3154) de la especialidad Gerencia de Recursos Humanos, Universidad de Oriente- Núcleo de Monagas.**

El jurado principal estaría conformado por la Profesora Carmen Córdova Jefa del departamento de Gerencia de Recursos Humanos en la categoría de Agregado, y la Profesora Melithza Pereira y como suplente la Profesora Joanna Martínez, cual está en la categoría de profesor asistente. Adscritas a la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas. Núcleo de Monagas.

Sin más a que hacer referencia, se despide:

Atentamente

Lcda. (Msc) Cleudines Fuentes Mota.
C.I.: 13.358.942

RESUMEN CURRICULAR

DATOS PERSONALES:

Nombres: Cleudines

Apellidos: Fuentes Mota

Cédula de Identidad: V-13.358.942

Fecha de Nacimiento: 21-06-1977

Lugar de Nacimiento: Cumaná Estado Sucre

Nacionalidad: Venezolana

Estado Civil: casada

Teléfono: 0416-1804391

Correo Electrónico: cfuentes@udo.edu.ve y cleu21fuentes@gmail.com.

Dirección: Urbanización Palma Real, Conjunto Residencial El Cafetal #122·Maturín Estado Monagas. Teléfonos: Hab. 0291- Celular 0416-1804391

ESTUDIOS REALIZADOS:

- **Estudios de Postgrado:**

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Maturín Estado Monagas

Título Obtenido: Maestría en Educación, Mención: Educación Superior

Trabajo de grado: Ética Profesional y Docencia: reflexión para la Educación Universitaria contemporánea desde la universidad de oriente.

Calificación Definitiva: 9.58 ptos.

- **Estudios de Pregrado:**

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Maturín Estado Monagas.

Título obtenido: Profesor Especialidad: Educación Integral

Calificación Definitiva: 8.89 ptos.

Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas Maturín Edo. Monagas.

Titulo obtenido: Lic. Gerencia de Recursos Humanos, Año 2001.

Calificación Definitiva: 6.52 ptos.

EXPERIENCIA LABORAL:

- **Universidad de Oriente**

Periodo: Desde 14 de abril 2008 hasta la actualidad.

Cargo: Instructor dedicación exclusiva, adscrita al Departamento de Gerencia de Recursos Humanos de la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas (Con código Cargo).

Desde junio de 2018 gané concurso por oposición, en la asignatura Gestión de Recursos Humanos II (681-3154), en la especialidad Gerencia de Recursos humanos. Sigo hasta la fecha administrando esa asignatura, con Dirección de Reuniones (681-4182) y Ética Profesional (681-5393)

CURSOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DOCENTE:

- Curso de Capacitación Docente para Profesores de Educación Superior, periodo Noviembre 2016 a julio 2017. Duración: 220 horas (Centro de Tecnología Educativa, Universidad de Oriente Núcleo Monagas), Certificado n° M-1726-002-142395, Calificación definitiva: Nueve (9 ptos).

OTROS CURSOS, SEMINARIOS y TALLERES REALIZADOS:

- Curso: Relaciones Humanas
INCE, Maturín. Año 1999, 20 hrs.
- Curso: Seguridad Industrial
INCE. Maturín Año 2000, 40 hrs.
- Curso: Taller Nomina petrolera
PDVSA- Maturín. Año 2001, 16 hrs.
- Curso: Operador Ambiente Windows
IESA- Monagas, Maturín. Año 2002, 48 hrs.

- Curso: Saint Administrativo
IESA Maturín. Año 2002, 36 hrs.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS:

- **SUB-COMISIÓN DE REVÁLIDAS Y EQUIVALENCIAS DEL DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**
PERIODO: Noviembre de 2009 hasta la actualidad (febrero 2021)
CARGO: Miembro Principal.
- Asesor y Jurado Calificador de Trabajos de Grado, modalidad Pasantías, y Tesis de Grado.
- Tutor de Estudiantes del Servicio Comunitario de la Universidad de Oriente



Universidad de Oriente
Vicerrectorado Académico
Centro de Tecnología Educativa
Dirección



CERTIFICADO

Por medio del presente se hace constar que:

Cleudines Fuentes

C.I. 13.358.942

Cumplió con todos los requisitos del Curso de Formación y Actualización Docente para Profesores de Educación Superior, coordinado por CTEUDO - Monagas, durante el lapso comprendido de noviembre 2016 a julio 2017, con una duración de 220 horas académicas.

Cumaná, 13 de noviembre de 2017

N° M-1726-002-142395



Jesús Martínez Velep
MSc. Jesús Martínez Velep
Vicerrectorado Académico



Luisa Marín
Dra. Luisa Marín
Directora de Tecnología Educativa



HOJA DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	Guía de estudio para la asignatura gestión de recursos humanos ii (681 – 3154) de la especialidad gerencia de recursos humanos, Universidad de Oriente – núcleo de Monagas
Subtítulo	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Fuentes Mota, Cleudines	CVLAC	C.I: 13.358.942
	e-mail	cleu21fuentes@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

educación
adiestramiento
desarrollo de recursos humanos
evaluación del desempeño
planificación de carrera
planes
programas
asistente

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia de Recursos Humanos

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

RESUMEN

La gestión de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes en el individuo, para ser lo más satisfactorio para sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, principalmente del talento humano. Puede decirse, que los colaboradores son el retrato de una organización. Sin embargo, la sociedad actuamente se enfrenta a grandes cambios sociales y tecnológicos, estos cambios representan para las organizaciones enormes oportunidades, pero también grandes amenazas, porque deben desarrollar sus actividades en un entorno altamente competitivo, razón por la cual las organizaciones, deben basar su acción estratégica en los procesos fundamentales de la gestión de recursos humanos. Como se podrá leer en el siguiente trabajo, en la asignatura Gestión de Recursos Humanos II, se tratan tópicos muy importantes, forman parte de esta nueva Era del conocimiento, llamada los nuevos tiempos, donde lo importante para que una organización pueda sobrevivir a un ambiente inestable, es desarrollando el potencial de sus colaboradores, así como su creatividad e innovación. A continuación, se presenta el contenido programático de acuerdo al siguiente orden. Tema I: Adiestramiento y Desarrollo de Recursos Humanos Tema II: Desarrollo de Recursos Humanos: Inestabilidad y cambio Tema III: Desempeño y competencias Tema IV: Diseño de planes y programas de desarrollo de recursos humanos.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Prof. Cordova Carmen	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☐
	CVLAC	C.I: 10.516.528
	e-mail	cordovacm@gmail.com
	e-mail	
Prof. Pereira Melithza	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☐
	CVLAC	C.I:
	e-mail	
	e-mail	
Prof. Martínez Joanna	ROL	CA ☐ AS ☐ TU ☐ JU ☐
	CVLAC	C.I: 12.539.855
	e-mail	Joanna_martinez@hotmail.com
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2021		

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para inglés es en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOASI_FMC02021

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Profesor Asistente

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc.

Nivel Asociado con el trabajo: **Trabajo de Ascenso**

Dato requerido. Ej: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumandá, 04 AGO 2009

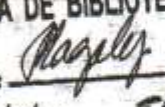
Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

RECIBIDOR 
FECHA 5/8/09 HORA 5:20
JUAN A. BOLANOS CUMBEL
Secretario

Cordialmente,



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6

De acuerdo al Artículo 41 del reglamento de Trabajos de Grado (vigente a partir II 2009, según comunicado CU-03 4-2009): Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quién deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización.



PROF. CLEUDINES FUENTES MOTA
AUTOR