Desarrollo de Personal

2015

Dra. María Guadalupe Aguirre Alemán

Índice

Desarrollo de personal 2
1.1. Concepto de Desarrollo de personal 3
1.2. Importancia del Desarrollo de personal 3
1.3. Factores que influyen en la planeación del desarrollo 4
2. Proceso de desarrollo 6
2.1. Diagnóstico de las necesidades de desarrollo 7
2.1.1 Necesidades manifestadas 8
2.1.2 Necesidades encubiertas 9
2.1.3. Fuentes de información para la detección de necesidades 10
2.1.4. Métodos, técnicas e instrumentos para la detección de necesidades 10
2.2. Establecimiento de objetivos de desarrollo de personal 10
2.3. Métodos de desarrollo de personal 11
2.4. Sistemas de implementación de capacitación y desarrollo 14
2.4.1. Acciones externas 15
2.5. Evaluación de los procesos de desarrollo de personal 16
2.5.1. Aspectos que evalúan 17
2.5.2. Continuum de situaciones en los procesos de desarrollo de personal 18
3. Desarrollo gerencial 19
3.1. Concepto e importancia 19
3.2. Mentoring 20
3.3. Mentoring inverso 22
4. Tendencias de los procesos para el desarrollo de personal 22
Bibliografía 24

Desarrollo de personal

Los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Representan inversiones efectuadas en las personas. (Chiavenato, 2001)

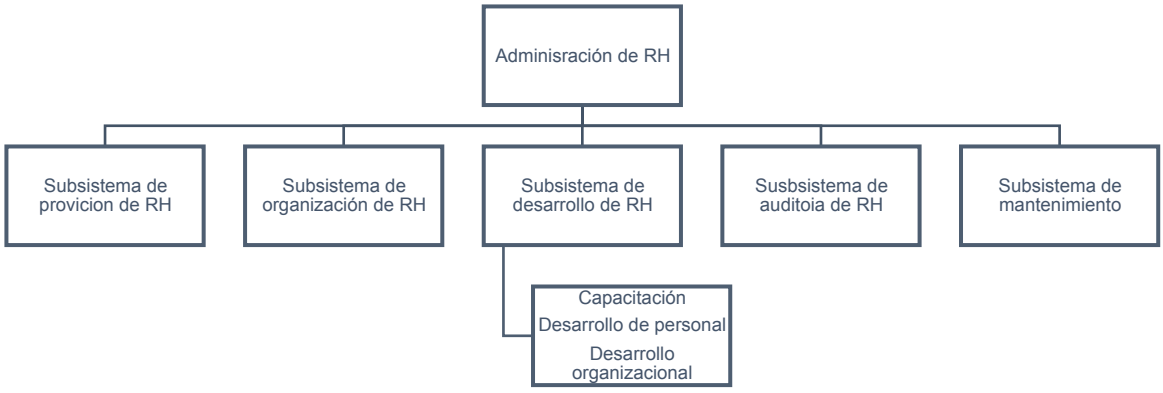

Figura no. 1 La Administración de Recursos Humanos y sus subsistemas

En las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo. Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo. El entrenamiento, el desarrollo de personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de amplitudes diferentes en el concepto de desarrollo de RH. Esta división obedece a que los estratos menores: el entrenamiento y el desarrollo de personal, se basan en la denominada psicología industrial, en tanto que los estratos más amplios del desarrollo organizacional se basan en la psicología organizacional. En otros términos, los dos primeros estratos tratan el aprendizaje individual, en tanto que el estrato más amplio aborda la manera como aprenden y se desarrollan las organizaciones. (Chiavenato, 2001)

1.1. Concepto de Desarrollo de personal

Implica un proceso que va más allá del trabajador y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que esta evoluciona y crece.

Es el acrecentamiento de un individuo como parte de una organización que consiste en incrementar sus conocimientos y habilidades, reflejándola en sus actitudes y proyectándolas hacia una promoción, ascenso o transferencia dentro de su vida laboral, que por ende enriquecerá también su vida personal. (Alemán, 2015)

El **desarrollo de recursos humanos (DRH)** es una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no sólo en capacitación, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño una actividad que destaca las necesidades de CyD. (Mondy, 2005)

1.2. Importancia del Desarrollo de personal

Las actividades de desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una organización con las estrategias corporativas, mejorar el desempeño.

Proporciona beneficios estratégicos como:

- Incremento en la satisfacción de los empleados
- Mejoramiento de la moral en el trabajo
- Mayor tasa de retención del personal
- Menos rotación del personal
- Mejores contrataciones
- Aumento de las utilidades
- Trabajadores satisfechos producen clientes satisfechos

Necesidad de planear el desarrollo del personal

Los clientes demandan continuamente una mayor calidad, costos más bajos y ciclos de tiempo más cortos.

La calidad de la fuerza de trabajo es el componente estratégico más importante de una compañía por lo que debe desarrollarse

Atención a cambios generacionales

Aprendizajes continúo: Las organizaciones que tienen una reputación de ser líderes en el aprendizaje atraen a un mayor número de empleados mejor calificados.

Diferencias entre capacitación y desarrollo

La capacitación y desarrollo (CyD) es el centro de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional. Algunos gerentes usan los términos capacitación y desarrollo indistintamente.

Sin embargo, otras fuentes hacen la siguiente distinción: la capacitación imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales.

Mostrar a un trabajador cómo operar un torno o a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otro lado, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque de largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que ésta cambia y crece. Las actividades de CyD tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con las estrategias corporativas. (Mondy, 2005)

Cuadro no. 1 Diferencias entre capacitación y desarrollo

Capacitación	**Desarrollo**
Enfocado al trabajo actual Involucra actividades para la adquisición de conocimiento y habilidades especificas	Visualizando para el largo plazo Su impacto es más amplio incide sobre la motivación, la productividad, la permanencia en el trabajo, principalmente.

Fuente: Mondy, W. R. (2005). *Administración de Recursos Humanos.* México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

1.3. Factores que influyen en la planeación del desarrollo

Apoyo de la alta administración: los ejecutivos deben formar parte activa en el desarrollo y brindar los recursos necesarios.

Para que los programas de CyD sean exitosos, es indispensable el apoyo de los niveles directivos. Henry Goldman, director administrativo del Goldman-Nelson Group con sede en Huntington Beach, California, puede confirmar esto. Su jefe, el director general de Goldman-Nelson, estaba firme en su decisión de que los 74 vicepresidentes de la empresa entendieran una nueva iniciativa. Goldman le pidió que diera un pequeño discurso en una sesión introductoria para que los asistentes supieran que el nuevo programa era importante para el director general. Sin embargo el día del lanzamiento del programa, el director general no acudió a dar la presentación. El mensaje para los vicepresidentes fue claro; el director general no pensaba que cambiar fuera lo suficientemente importante como para ser un participante activo. El resultado: el cambio nunca despegó del suelo. Sin el apoyo de los niveles directivos, un programa de CyD no tendrá éxito. La manera más eficaz para lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y proporcionen los recursos necesarios. (Mondy, 2005)

Avances tecnológicos: los adelantos en tecnología afectan la realización de las funciones en la empresa y desempeñan un papel fundamental en la forma de transferir conocimiento a los empleados.

Quizá ningún factor ha influido más en la CyD que la tecnología. En particular, la computadora e Internet afectan drásticamente la conducción de todas las funciones de negocios. Como hemos destacado a lo largo de este capítulo, la tecnología ha desempeñado un papel muy importante en la nueva manera de impartir conocimientos a los empleados y este cambio se expande constantemente. (Mondy, 2005)

Complejidad del mundo: Las oportunidades y amenazas se presentan de manera global, los cambios son continuo y en ocasiones inesperados.

Las estructuras organizacionales planas que resultan de menos niveles administrativos dan la apariencia de ser una distribución simple de personas y tareas. Sin embargo, este punto de vista no es correcto, ya que las tareas de personas y equipos se agrandan y enriquecen. El resultado es que los trabajadores estadounidenses pasan más tiempo en el trabajo y desempeñan tareas más complejas que antes. Además, la interacción entre individuos y grupos se ha vuelto más complicada. La cadena tradicional de mando, que proporciona una sensación de estabilidad a expensas de la eficiencia, ha pasado de moda en muchas organizaciones modernas. (Mondy, 2005)

En años recientes, los cambios cada vez más rápidos de la tecnología, productos, sistemas y métodos han ejercido un impacto significativo en los requisitos de empleo. Por lo tanto, los empleados exitosos mejoran constantemente sus habilidades y desarrollan una actitud que les permite no solo adaptarse al cambio sino también aceptarlo e incluso buscarlo. Muchas organizaciones se han transformado drásticamente debido al recorte de personal, las innovaciones tecnológicas y las exigencias que hacen los clientes de productos y servicios nuevos y mejores. Con frecuencia, el resultado es que menos personas pueden desempeñar más trabajo a un nivel más complejo. Los supervisores y los empleados operativos que trabajan en equipos autodirigidos han aceptado más responsabilidades como consecuencia de la disminución de los niveles de la administración media. Todos estos cambios se traducen en una necesidad mayor de CyD. (Mondy, 2005)

Estilos de aprendizaje: existe estudios que señalan que los sujetos aprenden cuando encuentran relevancia, significado y emoción asociados con lo que se les enseña.

La función general de CyD implica la adquisición de conocimientos y habilidades." Los empleados de todos los niveles deben mejorar continuamente sus habilidades en un ambiente cambiante y cada vez más competitivo.

Aunque todavía se desconoce mucho del proceso de aprendizaje, algunas generalizaciones que provienen de las ciencias del comportamiento han afectado la manera en que las empresas llevan a cabo la capacitación. A continuación, presentarnos algunos ejemplos:

- Los individuos progresan en un área de aprendizaje sólo en la medida necesaria con el fin de lograr sus propósitos. La investigación indica que, a menos que el material impartido tenga relevancia, significado y emoción, el individuo no aprenderá.
- El mejor momento para aprender es cuando el aprendizaje puede ser útil.
- En función del tipo de capacitación, podría ser conveniente espaciar las sesiones de capacitación.
- La tecnología informática, Internet y las intranets han hecho que estos enfoques sean económicamente viables a un grado nunca antes visto. La capacidad para transmitir conocimientos a los empleados de acuerdo con sus necesidades, en cualquier parte del mundo, y a un ritmo congruente con sus estilos de aprendizaje, aumenta grandemente el valor de la CyD.

La investigación sobre los estilos de aprendizaje indica que la mayoría de los estudiantes universitarios poseen una orientación práctica hacia el aprendizaje, con

una preferencia por actividades concretas, más que una orientación teórica hacia un conocimiento abstracto. Los modos activos de enseñanza y aprendizaje parecen ser más eficaces que los modos pasivos más conocidos por muchos instructores y estudiantes. El aprendizaje activo se basa en el supuesto de que los estudiantes aprenden mejor al actuar. Las situaciones de aprendizaje activo ofrecen la oportunidad no sólo de aplicar y practicar lo aprendido, sino también de ver los resultados de la práctica, determinar si realmente comprendieron lo que hicieron y lograr un mejor entendimiento para aplicaciones subsecuentes. (Mondy, 2005)

2. Proceso de desarrollo

Desde el punto de vista de la administración del recurso humano, las organizaciones modernas necesitan elaborar, desarrollar y dirigir procesos de capacitación de personal para así mantener y mejorar la calidad, productividad y eficiencia en el desempeño del trabajador, piedra angular y de vital importancia para cualquier organización pública o privada.

Chiavenato y Dessler argumentan que la capacitación además de perseguir un desarrollo organizacional busca un desarrollo personal, emocional, intelectual e individual del trabajador, adaptándolo así a los cambios que se suscitan en el entorno organizacional. Ello contribuye de una manera positiva a la formación del trabajador en el ámbito exterior e interior de la organización.

Desde la perspectiva de Chiavenato, la capacitación es un proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. En tal sentido, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades.

Los ajustes en los ambientes internos y externos requieren de un cambio corporativo. En consecuencia se debe establecer un programa de desarrollo que se anticipe o responda a los cambios. En las organizaciones ejemplares existe un vínculo muy cercano entre la misión estratégica de la empresa y los objetivos del programa de desarrollo.

Etapas del proceso

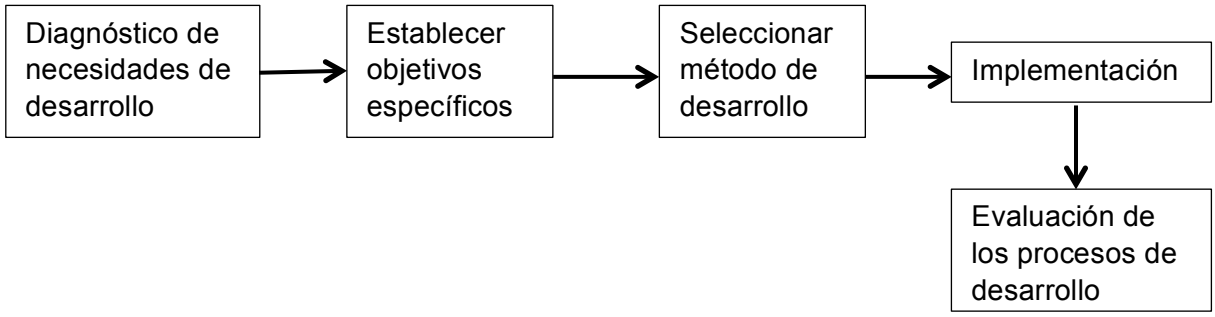

Figura no. 2 Etapas del proceso de desarrollo de personal

2.1. Diagnóstico de las necesidades de desarrollo

El primer paso en el proceso de CyD consiste en determinar las necesidades específicas de CyD. En el ambiente de negocios altamente competitivo de hoy, implementar programas simplemente porque otras empresas lo hacen es meterse en problemas. Se debe implementar un enfoque sistemático para abordar las necesidades auténticas. Las necesidades de capacitación y desarrollo se determinan mediante un análisis en varios niveles. (Mondy, 2005)

Análisis organizacional: debe estudiarse la misión, las metas y los planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica.

Análisis de tareas: se revisan las tareas que deben ejecutarse para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos sin fuente de datos en este nivel.

Análisis de las personas: es la determinación de las necesidades individuales a las preguntas ¿Quién? ¿Qué? Las evaluaciones, entrevistas y encuestas son útiles.

Actualmente las compañías de alto desempeño brindan desarrollo con base en las necesidades y los encargados de elaborar los planes:

- ¿Qué conocimientos desea la organización para su personal?
- ¿Qué habilidades se requieren?
- ¿Qué necesidad hacer de una manera diferente con relación a lo que hace a la actualidad?

Cuadro no. 2 Tipos de necesidades: Ocultas y manifiestas

Tipos de necesidades

Manifiestas	Ocultas
Su causa se detecta a simple vista Nuevo ingreso/jubilaciones Transferencias o ascensos Cambios tecnológicos	Inician un problema cuya casusa no se detecta a simple vista No se logran los objetivos Deficiencias en comunicación Actitudes negativas Problemas interpersonales

Las necesidades de desarrollo

- Aunque pueden referirse a cualquier persona de la organización que cuente con talentos y aptitudes, usualmente se enfocan a niveles de dirección o gerenciales
- Se relacionan con la preparación para el futuro, como ascenso hacia posiciones jerárquicas superiores.
- Suponen las detección de problemas y expectativas tanto organizaciones como del personal.
- Exigen habilidades, aptitudes y conocimientos complejos y variados

Contenido de informe de necesidades de desarrollo

El informe puede contener las siguientes partes:

a) Datos de identificación: empresa, fechas de inicio, término, área o puesto que se analizó, responsable del análisis

d) Procedimiento empleado: pasos seguidos en el acopio de información

c) Técnicas de recolección de datos: forma particular que se empleó para recabar la información

d) Actitudes: forma en que reaccionaran colaboradores y supervisores ante la investigación

e) Análisis de la información recabada: interpretación, análisis

f) Resultados de diagnóstico: personal y sus características áreas con necesidades, justificación

g) Problemas que requieren soluciones distintas: al desarrollo o que no lo ameritan propuestas para enfrentarlos

h) Observaciones

2.1.1 Necesidades manifestadas

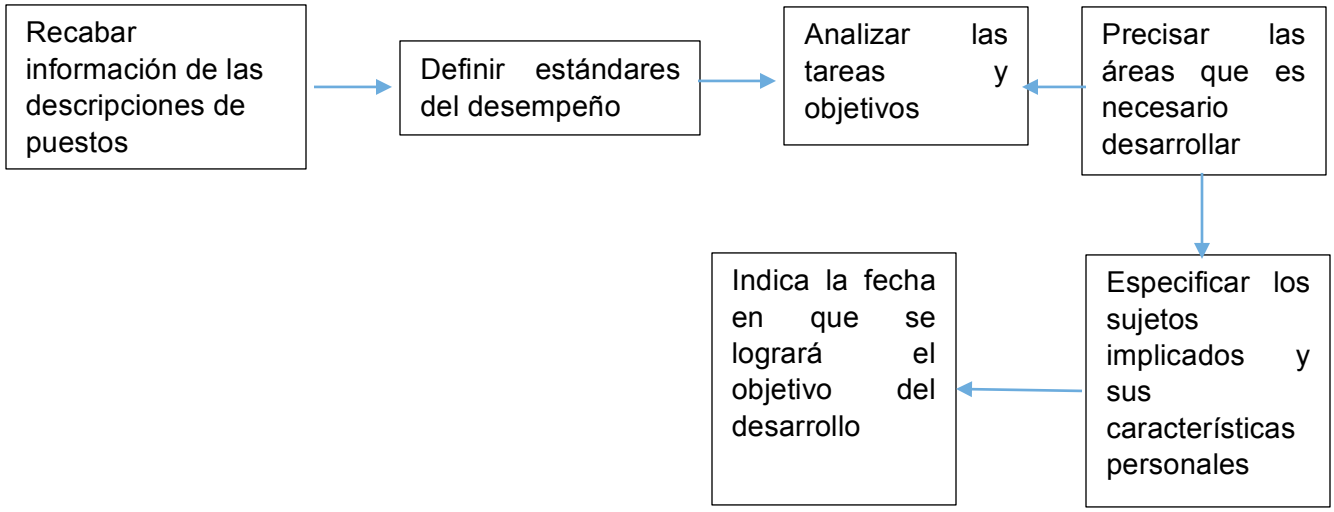

Figura no. 3 Proceso de neceidades manifiestas

Algunos indicadores que pueden ser considerados para detectar necesidades manifiestas de capacitación son:

- Rotación de personal
- Incorporación de nuevo equipo a la organización
- Mala operación y/o mantenimiento de equipo de trabajo
- Quejas reiteradas en la prestación de un servicio
- Errores constantes de los trabajadores en la ejecución de sus tareas

2.1.2 Necesidades encubiertas

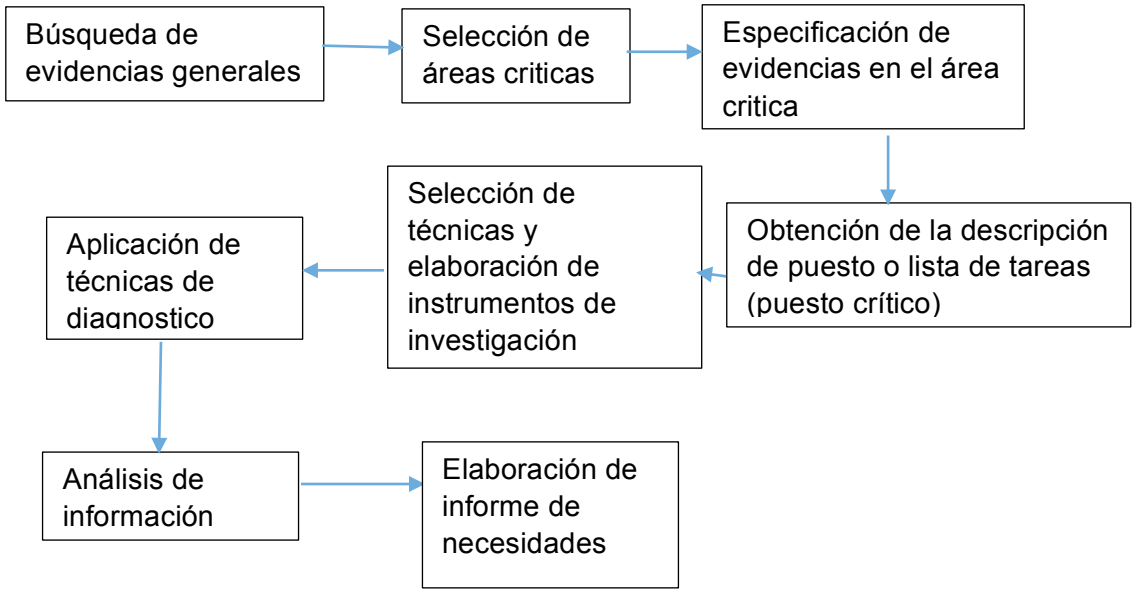

Figura no. 3 Proceso de necesidades encubiertas

2.1.3. Fuentes de información para la detección de necesidades

Cuadro no. 3 Errores y omisiones con la detección de necesidades

Error alfa	Error beta	Error gamma
Consiste en no programar desarrollo cuando se dan movimientos dentro de la organización (nuevos ingresos, promociones, transferencias)	Consiste en planear el desarrollo sin que existe una justificación sólida y un proceso de detección de necesidades sistemático	Consiste en ir con la corrientes, establecer los planes de desarrollo por capricho de la moda o por imitar lo que otros hacen

2.1.4. Métodos, técnicas e instrumentos para la detección de necesidades

Cuadro no. 4 Técnicas para investigar necesidades de desarrollo

Técnicas directivas	Técnicas participativas
entrevista Observación Cuestionario Encuesta Inventario de habilidades Simulación Evaluación de carrera Centros de evaluaciones	Entrevista Reuniones de grupos Comités

Observación: verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, perdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

Cuestionarios: investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de entrenamiento.

2.2. Establecimiento de objetivos de desarrollo de personal

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.” Los objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrán. (William B. Werher)

Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Estos objetivos orientan en la selección de:

• El contenido de la capacitación (los temas que cubrirá la capacitación);

• El enfoque de la capacitación (cómo se desarrollarán los temas, mediante clases o mediante ejercicios de participación, etc.);

• Los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final de la capacitación.

El desarrollo debe tener objetivos claros y concisos para alcanzar las metas organizacionales.

Los objetivos también se requieren para facilitar la mediación de la eficacia del programa.

Al realizar esta etapa, lo primero que se define es el propósito y después el objetivo.

La capacitación y el desarrollo deben tener objetivos concisos y claros. Sin ellos, sería imposible diseñar programas significativos de CyD. También sería difícil evaluar la eficacia de un programa, en el mejor de los casos. Considere los siguientes propósitos y objetivos para un programa de capacitación que busque la satisfacción con el empleo:

Área de capacitación: satisfacción con el empleo

Propósito: Proporcionar al supervisor:

1. El conocimiento y el valor de las prácticas sistemáticas de recursos humanos.
2. El propósito de los requisitos legales de la oportunidad equitativa de empleo.
3. Las habilidades para aplicarlos.

Objetivos: Será capaz de:

1. Mencionar las áreas de supervisión afectadas por las leyes contra la discriminación.
2. Identificar las acciones aceptables e inaceptables.
3. Establecer cómo obtener ayuda en asuntos relacionados con la oportunidad equitativa de empleo.
4. Describir por qué tenemos procedimientos de disciplina y quejas.
5. Describir nuestros procedimientos de disciplina y quejas, incluso a quiénes cubren.

Como podernos ver, el propósito se establece primero. Los objetivos de aprendizaje específicos que le siguen dejan poca duda sobre lo que la capacitación debe lograr. Con estos objetivos, los gerentes pueden determinar si la capacitación ha sido eficaz. En el caso del ejemplo anterior, un individuo puede establecer o no cómo obtener ayuda en asuntos relacionados con la oportunidad equitativa de empleo. (Mondy, 2005)

2.3. Métodos de desarrollo de personal

Las empresas utilizan distintos métodos para el desarrollo del capital humano de la organización dependiendo de la naturaleza de la creatividad y hasta pueden usar dos o más métodos a esto se le llama “métodos en combinación”.

Entre los métodos más empleados se encuentran:

- Cursos
- Estudios de casos
- Métodos de comportamiento

- Representación de funciones o roles
- Juegos de negocios
- Prácticas en manejo de documentos
- Rotación de puestos
- Trabajo como becario

CURSOS

Este método continúa siendo eficaz para muchos tipos de empresas; La ventaja que tiene es la capacidad de transmitir una gran cantidad de información en un periodo relativamente corto.

Pueden ser presenciales o virtuales.

CURSOS VIRTUALES

Permite que el individuo pueda realizar prácticamente todas las actividades que realizaría en un salón de clases convencionales con la ventaja de que no tiene que esperar horarios especiales y pueden mantener el contacto con el instructor del curso utilizando las tecnologías de la comunicación.

ESTUDIOS DE CASO

Es un método en el cual los aprendices estuvieron la información contenida en un caso expuesto y tomen decisiones con base en el mismo.

Si se trata de una compañía real, se espera que el estudiante investigue a la empresa para obtener una mejor operación de su condición y de su ambiente financiero.

El **estudio de caso** es un método de capacitación en el que se espera que los individuos estudien la información proporcionada en el caso y tomen decisiones basadas en ésta. Si se presenta una empresa real, se esperará que el estudiante la investigue para obtener una mejor apreciación de su condición y ambiente financiero. Con frecuencia, el método de estudio de caso se da en el aula con un instructor que sirve de asesor. (Mondy, 2005)

MODELADO DE COMPORTAMIENTO

Es un método que permite a una persona aprender mediante la invitación o comportamiento de otros, para mostrar a los administradores como manejar diversas situaciones.

Suele emplearse cuando se desean desarrollo habilidades como: Manejo de conflictos, formas de delegación, cambio de hábitos, corrección de desempeños, mediación entre individuos o grupos.

Moldeando el comportamiento utiliza videos para ilustrar habilidades interpersonales y muestra cómo actúan los gerentes en diversas situaciones. Se ha utilizado para capacitar a supervisores en tareas como realización de revisiones de la evaluación del desempeño, corrección del desempeño inaceptable, delegación de funciones, mejora de hábitos de seguridad, manejo de quejas por discriminación, vencimiento de la resistencia al cambio, orientación a los nuevos empleados y mediación entre individuos o grupos en conflicto. (Mondy, 2005)

REPRESENTACIÓN DE FUNCIONES

En la **representación de funciones** los participantes deben responder a problemas específicos que pueden encontrar en sus empleos. Más que escuchar a un instructor hablar sobre cómo resolver un problema o analizarlo, los participantes aprenden en la práctica. La representación de funciones se usa-con frecuencia para enseñar habilidades como la - entrevista, el manejo de quejas, la realización de revisiones de evaluaciones del desempeño, la solución de problemas en equipo, la comunicación eficaz y el análisis de estilos de liderazgo. (Mondy, 2005)

JUEGOS DE NEGOCIOS

Los **juegos de negocios** son simulaciones, computarizadas o no computarizadas, que intentan reproducir factores seleccionados en una situación de negocios particular que los participantes pueden manipular. Los juegos de negocios involucran a dos o más organizaciones hipotéticas que compiten en un mercado de productos específico. Los participantes reciben papeles como el de presidente, contralor o vicepresidente de marketing (Mondy, 2005).

Toman decisiones que afectan los niveles de precios, los volúmenes de producción y los niveles de inventario. Con frecuencia, un software manipula sus decisiones y los resultados simulan a los de una situación de negocios real. Los participantes pueden ver cómo sus decisiones afectan a otros grupos y viceversa. Lo mejor de este tipo de aprendizaje es que si una decisión errónea cuesta a la empresa 1 millón de dólares, nadie es despedido, pero se aprende la lección de negocios (Mondy, 2005).

ROTACIÓN DE PUESTOS

La rotación de puestos es una forma de CET en la que los empleados cambian de un puesto a otro para aumentar su experiencia. Las tareas de nivel superior requieren con frecuencia esta amplitud de conocimientos. Los programas de capacitación rotatorios ayudan a los nuevos empleados a entender diversos puestos y sus interrelaciones. Las organizaciones aplican ampliamente programas de capacitación rotatorios de primer ingreso. Las empresas racionalizadas tienen que hacer más con menos, así que tiene sentido desarrollar empleados que puedan desplazarse a cualquier lugar donde los necesiten (Mondy, 2005).

TRABAJO COMO BECARIO

Un programa de becarios es un método de reclutamiento que involucra a estudiantes de educación superior que dividen su tiempo entre asistir a clases y trabajar para una organización. Los becarios también sirven como un método eficaz de CET pues permite a los participantes integrar la teoría aprendida en el salón de clases con las prácticas de negocios. (Mondy, 2005)

2.4. Sistemas de implementación de capacitación y desarrollo

La implementación se refiere a la manera en que se llevarán a cabo las actividades de desarrollo para los participantes. Las formas que se llevaran a cabo son:

- *Universidades corporativas:* La institución de capacitación corporativa difiere de muchos programas de capacitación tradicionales en que el objetivo principal es generar el cambio organizacional. Es proactiva y estratégica más que reactiva y táctica. Actualmente, existen en Estados Unidos aproximadamente 2,000 universidades corporativas. Esta cifra incluye a casi la mitad de las empresas Fortune 500. Si esta tasa de crecimiento continúa, las casi 3,700 universidades tradicionales serán superadas algún día. Entre las universidades corporativas mejor conocidas están las de General Motors, McDonald's, Disney, Motorola, GE, Sean e Intel. La Universidad Intel, con sede en Arizona, administra programas desarrollados: por 73 grupos de capacitación ubicados en todo el mundo. Intel ofrece cursos de tecnología que abarcan desde el uso de Microsoft Word hasta capacitación en litografía, una de las etapas de la manufactura de circuitos de cómputo. La universidad también proporciona habilidades no técnicas como el manejo de conflictos y la evasión del acoso. En 1997, General Motors fundó la Universidad GM, que es uno de los programas corporativos más grandes del mundo. Actualmente tiene 15 colegios funcionales encargado: del desarrollo de currículum adaptado a las necesidades profesionales y retos que enfrentan los empleados de GM. El crecimiento en el número de las universidades corporativas puede ser atribuido a su flexibilidad, la cual permite a los estudiantes aprender en su tiempo libre, y al uso de varios métodos, incluyendo programas de CD-ROM, cintas de audio y video y, por supuesto, Internet. Además, las empresas pueden controlar mejor la calidad de la capacitación y garantizar que sus empleados reciban los mismos mensajes. La asombrosa tasa de crecimiento de las universidades corporativas muestra claramente que tienen algo que ofrecer. Con todo, muchos colegios y universidades públicos y privados están adoptando enfoques similares hacia la capacitación y la educación, y los programas de capacitación corporativa se asocian frecuentemente con colegios y universidades u otras organizaciones, como la Asociación Americana de Administración, para impartir capacitación
- *Colegios y Universidades*
- *Sistema de vestíbulo:* La capacitación de vestíbulo se lleva a cabo fuera del área de producción con equipo muy semejante al que se usa realmente en el trabajo. Por ejemplo, un grupo de tornos pueden estar en un centro de capacitación donde los aprendices reciben instrucción sobre su uso. Una ventaja importante de la capacitación de vestíbulo es que quita al empleado la presión de tener que producir mientras aprende. El énfasis está en aprender las habilidades requeridas para el empleo.
- *Simuladores:* Las simulaciones son enfoques de capacitación que utilizan instrumentos o programas que reproducen tareas lejos del sitio de trabajo. Los instrumentos varían desde simples modelos en papel de equipos mecánicos hasta simulaciones computarizadas de ambiente totales. Los especialistas de capacitación y desarrollo usan mostradores de ventas, automóviles y aviones. Aunque la capacitación con simuladores puede ser menos valiosa que la

capacitación en el trabajo, posee ciertas ventajas en algunas situaciones. Un ejemplo clásico es la capacitación de pilotos de aviones en un simulador; los accidentes simulados no cuestan vidas ni reducen la flotilla de aviones de la empresa.

2.4.1. Acciones externas

Bajo este rubro se clasifican todas aquellas acciones efectuadas con la intención de incrementar el capital humano de la empresa u organización recurriendo a fuentes ajenas a la misma. Pueden citarse:

Becas otorgadas al personal para diversos grados escolares. En ocasiones, incluso, se establecen convenios con instituciones educativas para que éstas atiendan a grupos específicos de la empresa u organización.

Asistencia a congresos o reuniones científicas o técnicas. Este medio no sólo permite la actualización constante sino, especialmente en el ámbito internacional, también plantea la posibilidad de captar las tendencias y tecnologías futuras en una disciplina o campo. No sólo es importante la asistencia, sino la obligatoriedad de presentar trabajos y someterlos a la crítica de los colegas. Uno de los valores trascendentes en muchos congresos (sobre todo, se insiste, en el ámbito internacional) es la libre discusión de las ideas. Esta crítica permite la ampliación de los horizontes propios. Un aspecto de mucha trascendencia en estos congresos es el contacto con personas interesadas en el mismo campo; con frecuencia, esta es la parte más valiosa de los congresos.

Visitas a otras empresas. El intercambio de ideas y experiencias constituye un auxiliar valioso en el desarrollo personal. Si bien en algunos casos las empresas ponen restricciones respecto a las áreas susceptibles de ser visitadas, también es cierta la existencia de muchas asociaciones ocupacionales y profesionales cuyo objetivo es, precisamente, el intercambio de dichas ideas y experiencias.

Pertenencia a sociedades. Precisamente, uno de los motivos para la creación de muchas sociedades profesionales es el intercambio de conocimientos, experiencias e ideas.

Viajes de estudio. En este caso, se pretende la visita a diversas empresas así como a instituciones educativas o de investigación, bibliotecas, centros de información u otras fuentes de conocimientos y experiencias. Desde luego, deben ser planeadas cuidadosamente a fin de no convertirse en viajes de recreo. Es importante, en este sentido, la obtención del beneplácito de la institución receptora, así como el establecimiento de un plan conjunto de trabajo.

Suscripción a revistas especializadas. El conocimiento se desarrolla a pasos agigantados. En muchos campos existen decenas de revistas especializadas en el ámbito internacional. La lectura (y, mejor aún, el envío de trabajos para su posible publicación) constituye una magnífica oportunidad de captar las corrientes actuales y futuras más representativas. En muchas de esas publicaciones, los trabajos son sometidos a un arbitraje anónimo. Con frecuencia los trabajos son rechazados con observaciones

pertinentes; pero pueden ser presentados otra vez, una vez atendidas las críticas formuladas. Así pues, la presentación de trabajos constituye una oportunidad valiosa de desarrollo.

Conferencias. En ocasiones, se presenta la oportunidad de que algún académico o ejecutivo de reconocido prestigio ofrece intercambiar sus ideas o experiencias sobre algún tema específico. A menudo son las asociaciones profesionales quienes propician este tipo de acontecimientos. Tales oportunidades representan valiosas oportunidades de reflexión. Inclusive, en la actualidad, algunas instituciones educativas o asociaciones profesionales e industriales o comerciales ofrecen teleconferencias interactivas, es decir, conferencias televisadas en las cuales el conferencista se encuentra en un lugar y el auditorio en otro. Pueden enlazarse de esta manera incluso conferencistas en diversos países o regiones.

Consulta en redes. Con la tecnología moderna, el acceso rápido a bancos de datos mundiales se convierte en una experiencia común y corriente. Así, la posibilidad de enlazarse mediante diversas redes no sólo a fuentes de información sino a las páginas de diversas instituciones educativas y organizaciones científicas y profesionales en el ámbito internacional permite, hasta cierto punto, la posibilidad de enterarse de las últimas novedades así como algunos intercambios de ideas y experiencias con colegas.

2.5. Evaluación de los procesos de desarrollo de personal

La evaluación del programa de capacitación para comprobar su eficacia, es decir para verificar si la capacitación tuvo en cuenta las necesidades de la organización y de los clientes. Normalmente se debe evaluar si el programa de capacitación satisface las necesidades para las que fue diseñado. La respuesta a las siguientes preguntas pueden ayudar a determinar la eficacia del programa de capacitación: ¿Se eliminaron los rechazos y los desperdicios? ¿Disminuyeron los costos de trabajo? ¿Las personas se tornaron más productivas? ¿La organización alcanzo sus objetivos estratégicos y tácticos?

La evaluación de los esfuerzos de desarrollo sirve para facilitar la aprobación de nuevos programas y presupuestos. Un modelo de evaluación de los procesos considera las siguientes fases.

1.- Opiniones de los participantes

Este enfoque permite obtener respuestas y sugerencias para hacer mejoras. Sin embargo no debe basarse solo en esas respuestas, pues la percepción puede presentarse mezclada con elementos subjetivos.

2.- Alcance del aprendizaje

Consiste en realizar pruebas antes y después de hacer el programa. Las diferencias entre las pruebas se le atribuyen al programa.

3.- Cambio el comportamiento

Una persona puede conocer la totalidad de técnicas y teorías, pero eso no significa que aplique dichos conocimientos. La mejor demostración del aprendizaje. Se aprecia en un cambio de comportamiento duradero.

4.- Logro de los objetivos del desarrollo

Las actividades de desarrollo persiguen objetivos que deben de ser medibles y observables, de tal forma que al implementar un programa de desarrollo existan ciertas actitudes y circunstancias sobre las cuales repercutan los resultados.

2.5.1. Aspectos que evalúan

La evaluación de los programas de capacitación se puede llevar a cabo en cuatro niveles (Mondy, 2005):

Evaluación en el nivel organizacional:

♣ Aumento de la eficacia y eficiencia organizacional.

♣ Mejoramiento de la imagen de la empresa

♣ Mejoramiento del clima organizacional

♣ Mejoramiento de la relación entre la empresa y los empleados

♣ Mejoramiento en la atención al cliente

Evaluación en el nivel de Recursos Humanos:

♣ Reducción de la rotación y del ausentismo del personal

♣Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados

♣ Aumento del conocimiento de las personas

♣ Cambios de actitudes y comportamientos de las personas

Evaluación en el nivel de los cargos:

♣ Adecuación de las personas a los requisitos exigidos por los cargos

♣ Mejoramiento del espíritu de equipo y de cooperación.

♣ Aumento de la productividad

♣ Mejoramiento de la calidad

♣ Reducción del índice de accidentes en el trabajo.

♣ Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

Evaluación en el nivel de capacitación:

♣ Consecuencia de los objetivos de capacitación

♣ Retorno de las inversiones realizadas en la capacitación

2.5.2. Continuum de situaciones en los procesos de desarrollo de personal

Figura no. 3 Proceso de necesidades encubiertas

Los procesos de desarrollo de las personas pueden evaluarse conforme al continuum ilustrado en la figura 4 que va desde una situación de precariedad (extremo izquierdo del continuum) hasta una situación de complejidad (extremo derecho). (Chiavenato, 2001)

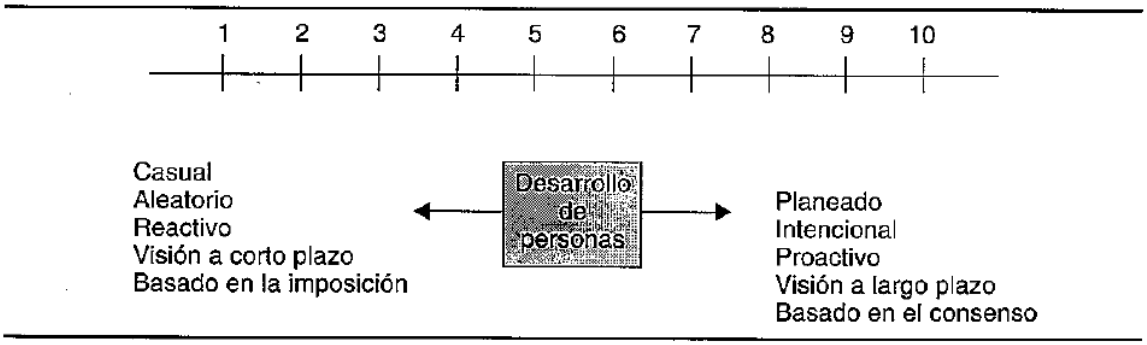

Figura no. 3 Proceso de necesidades encubiertas

En el extremo izquierdo de este continuum, el desarrollo es casual porque las oportunidades de entrenamiento se presentan al azar, sin ninguna clase de planeación; aleatorio, porque el entrenamiento se dirige solo a unas cuantas personas de la organización escogidas al azar; reactivo, porque se utiliza solo para resolver problemas y carencias que ya existen; de visión a corto plazo, porque busca solucionar los problemas actuales sin considerar perspectivas a largo plazo o en el futuro; basado en la imposición, porque el entrenamiento se asigna e impone a las personas, independientemente de sus deseos o aspiraciones.

En el extremo derecho del continuum, el desarrollo es planeado porque utiliza la planeación estratégica de la organización para preparar a las personas con miras al futuro; intencional, porque busca alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazos mediante cambios de comportamiento que sustenten los cambios organizaciones; proactivo, porque se orienta hacia adelante, hacia el futuro y hacia el destino de la organización y de las personas que trabajan en ella; de visión a largo plazo, porque se sintoniza con la planeación estratégica y se orienta hacia cambios definitivos y globales; basado en el consenso, porque no se impone desde arriba, sino que se consultan las aspiraciones de las personas. (Chiavenato, 2001)

3. Desarrollo gerencial

El desarrollo gerencial es cualquier intento por mejorar el desempeño administrativo mediante la impartición de conocimiento, cambio de actitudes o aumento de habilidades. Por consiguiente, incluye programas en casa como cursos, coaching y asignaciones rotacionales; programas profesionales como seminarios de la Asociación Administrativa Estadounidense (AMA); y programas universitarios como la maestría en administración para ejecutivos.

3.1. Concepto e importancia

El **desarrollo gerencial** consiste en todas las experiencias de aprendizaje que proporciona una organización con el propósito de mejorar las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos gerenciales presentes y futuros. Aunque el liderazgo es descrito con frecuencia como un esfuerzo emocionante y glamoroso, tiene otra faceta, ya que el fracaso puede conducir rápidamente a la pérdida del puesto. Los riesgos son especialmente elevados debido a los rápidos cambios de hoy en día. (Mondy, 2005)

Esta situación aumenta la importancia de proporcionar oportunidades de desarrollo al grupo gerencial de una empresa.

Un problema fundamental no es la falta de apoyo de la administración ni el gaste financiero excesivo, sino la enorme disparidad entre el dinero invertido y el rendimiento de esa inversión, en comparación con el rendimiento que se podría obtener con una CyD (capacitación y desarrollo) eficaz. (Mondy, 2005)

El número de candidatos gerenciales está disminuyendo. Entre los años 2000 y 2015 habrá 15 por ciento menos empleados de 35 a 45 años de edad para prepararse con el fin de ocupar puestos gerenciales. No obstante, el futuro de una empresa está principal mente en las manos de sus gerentes. Este grupo desempeña ciertas funciones esenciales para la supervivencia y prosperidad de la organización. Los gerentes deben tomar las opciones correctas en la mayoría de sus decisiones, de otro modo, la empresa no crecerá incluso puede quebrar. Por lo tanto, es imperioso que los gerentes se mantengan al tanto de los desarrollos más novedosos en sus respectivos campos y, al mismo tiempo, dirijan una fuerza de trabajo siempre cambiante que opera en un ambiente dinámico. Observar también que a medida que los gerentes alcanzan niveles más altos en la organización, no

requieren tanto sus habilidades técnicas, sino sus habilidades interpersonales y sus conocimientos de negocios. (Mondy, 2005)

3.2. Mentoring

Se han definido las competencias laborales de distintas maneras, aquí se considerarán aquellas propuestas que desagregan el talento en competencias a fin de poder evaluarlas. El término competencia generalmente hace referencia a una capacidad real y demostrada que se vincula a la experiencia y está ligado también a la posibilidad de modificación; la determinación del incremento o modificación de competencias existentes en la organización por lo general surge de una comparación entre el desempeño actual y el deseado, la diferencia resultante es aquello susceptible de modificar mediante la capacitación. (Alles, 2005)

También se considerarán aquí los métodos de asesoría en la organización, para el desarrollo de talento mediante este enfoque, como son el coaching y el mentoring, así como otras estrategias orientadas también al desarrollo, pero que se llevan a cabo fuera de la organización.

Finalmente se presentarán los elementos para la integración de planes de sucesión contemplados en la propuesta metodológica señalada.

De acuerdo a Martha Alles,la clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de las propias experiencias de la persona, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas. Para la autora, la persona debe ser capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones, esto lleva a que las personas deban desarrollar cada vez más la capacidad de aprender y adicionalmente refuerza un aspecto que en los programas tradicionales de capacitación no se toma en cuenta con la misma intensidad: la experiencia.

En todas las organizaciones se han desarrollado las competencias siempre, aún sin llamarles así y aún sin darse cuenta, el asignar a una persona a un puesto y dejarlo aprender sobre la marcha o aplicando su experiencia o intuición, es finalmente una manera de desarrollar competencias. Si bien con la práctica la gente ha aprendido a desarrollar sus habilidades, también es cierto que muchos trabajadores requieren apoyo y es entonces cuando se deben establecer los planes de desarrollo.

Ulises se prepara para la aventura de Troya. Elige entonces a una persona para quedar al cuidado de la casa y familia. Durante diez años esa persona actúa como maestro, consejero, amigo y padre adoptivo de Telémaco, hijo de Ulises. El nombre de esa persona era Mentor.

HOMERO, La Odisea.

En la actualidad, muchas organizaciones han acudido al coaching o al mentoring, como estrategias de desarrollo del talento. En primer lugar se definirá cada uno de los términos citados.

El coaching es un proceso en el cual dos o más personas interactúan, estableciendo una relación en la que una de ellas (coach) ayuda a la otra (coachee o entrenado) a que consiga sus objetivos. El coach debe ser capaz de generar y sostener una relación de confianza y confidencialidad con cada individuo. Su interés debe centrarse en ayudar a desarrollar y maximizar las competencias del individuo. La persona entrenada no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por el coach, el coach debe evitar transmitir su experiencia.

El mentoring, es un proceso en el cual una persona ayuda a la otra a experimentar un crecimiento profesional a través del aprendizaje. Generalmente, éste se da a través de consejos o información que una persona que tiene conocimiento, experiencia y habilidades, hace en beneficio del desarrollo del otro. A la persona que recibe el beneficio se le conoce como entrenado o tutorado.

Como se puede observar, el coach puede ser una persona externa a la organización y que no necesariamente tiene experiencia en el trabajo del coachee, aunque algunos autores consideran que es deseable los jefes funjan como coaches. El mentor debe tener experiencia relevante en el trabajo que realiza el entrenado para poder darle los consejos y guías útiles para que crezca como profesional.

Es necesario mencionar que existen diversas opciones entonces para determinar quién puede ser un coach. El coach puede ser una persona del mismo nivel, un par o una persona del área de Recursos Humanos o Capital Humano que cumpla esa función. Los buenos jefes pueden cubrir este rol bajo la figura de jefe como coach. Puede ser una persona que no pertenezca a la organización. En ese caso será un coach externo, y se deberán pautar reuniones periódicas con un plan de trabajo para que el entrenado despeje dudas y sea orientado permanentemente respecto del tema específico del coaching. (Alles, 2005)

El coaching utilizado como una vía para el desarrollo de competencias no implica llevar a cabo meras reuniones entre dos personas se trata de una metodología de trabajo con un objetivo específico: el desarrollo de las competencias con base en un plan de acción y un propósito específico, realizando cada uno de los participantes, coach y coachee, un control y seguimiento de lo actuado (Alles, 2005).

Los pasos para llevar a cabo este proceso se pueden esquematizar de la siguiente manera:

1. Elegir al coach
2. Fijar objetivos medibles y alcanzables entre los dos protagonistas
3. Calendarizar encuentros
4. Definir metodología de trabajo en forma conjunta
5. Llevar registro de avances

En cuanto al mentoring, es necesario en primer lugar establecer los objetivos que se pretende alcanzar, y al igual que en el caso del coaching, seleccionar al mentor y a los participantes en el programa. El éxito va a darse en función del compromiso que decidan pactar ya que si lo ven como una carga más por parte de la organización, se estará desvirtuando el objetivo. El mentor debe tener vocación para desempeñarse como tal y

debe contar con el apoyo de la organización en todos los niveles, es muy desgastante para un empleado tratar de apoyar en estos programas, luchando con permisos por el tiempo, por falta de apoyo o porque la organización da prioridad a otros proyectos.

Un aspecto clave en la implementación de estos programas es la comunicación, tanto entre el mentor y sus tutorados, como a nivel organizacional. Es deseable que el personal se involucre y conozca los beneficios del programa, es importante crear una cultura alrededor del desarrollo de talento mediante estrategias de vanguardia.

El mentor debe seguir ciertos pasos para lograr su objetivo con las personas a apoyar:

1) Comunicar con claridad sus logros pero también sus problemas de desempeño

2) Confirmar que la persona comprende y asume el compromiso de lo que se espera de él

3) Transmitir con precisión ideas que permitan al trabajador mejorar su desempeño, debe hacerlo de manera tal que se acepten los comentarios sin objeción.

4) Utilizar un lenguaje que facilite la confianza y elimine el autoritarismo

3.3. Mentoring inverso

Los coaches de hoy son diferentes a los del pasado debido a un ambiente totalmente distinto que ha dado origen al mentoring inverso. Hay personas en las organizaciones que aunque se aproximan a su jubilación, no desean hacerlo y tienen un conocimiento enorme que no debe desperdiciarse. Además, hay gente joven que sabe cosas que otros no conocen y que están ansiosos de expandir sus horizontes. La presencia de estas dos poblaciones diversas, pero mutuamente útiles, ha dado origen al mentoring inverso. El **mentoring inverso** es un proceso en el que los empleados más viejos aprenden de los más jóvenes. El programa de mentoring inverso de General Electric era tan impresionante que, a principios del año 2000, el programa creció hasta incluir a los 3,000 ejecutivos de la empresa. Según Welch, presidente de esta empresa, el mentoring inverso es una excelente manera de transformar a una organización. GE incluso reclutó a un "mentor" para el consejo de administración: Scott McNealy, el joven presidente de Sun Microsystems. (Mondy, 2005)

De acuerdo con un estudio reciente, el 41 por ciento de los encuestados usan el mentoring inverso para difundir las habilidades técnicas y el 26 por ciento dependen de los gerentes más jóvenes para ayudar a los ejecutivos a obtener una perspectiva más actualizad (Mondy, 2005)

4. Tendencias de los procesos para el desarrollo de personal

Todas las organizaciones que quieren sobrevivir y ser competitivas invierten cada vez mayores recursos económicos en la capacitación, actualización e innovación de su personal. Dicho proceso de mejoramiento parte de la detección de necesidades de capacitación, para luego diseñar, ejecutar y evaluar programas de mejoramiento.

La capacitación ocasional o esporádica está siendo sustituida por programas de educación continua, de formación profesional, desarrollada desde las organizaciones en convenio con instituciones educativas especializadas y de tercero o cuarto nivel.

Según Chiavenato (2000), los procesos para el desarrollo del personal presentan las siguientes tendencias:

- Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización.
- Participación activa de los gerentes y sus equipos.
- Intensa vinculación con la actividad de la empresa.
- Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida de las personas.
- Continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino.
- El nuevo planteamiento derivado de la influencia de la tecnología informática.
- Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales de las personas.
- Importancia en las técnicas grupales y solidarias.
- La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal.
- Búsqueda incesante de la excelencia.
- Compartir la información en lugar de utilizar controles externos.
- Permanente fuente de retroalimentación.

Debido a las condiciones económicas que prevalecen en los mercados globales las tendencias son:

- Mayor aplicación del desarrollo de personal en empresas grandes y transaccionales
- Énfasis en las actividades de desarrollo para personal joven
- Se presenta el fenómeno “un solo empleo”
- Generación de nuevas técnicas, acordes a las características particulares de cada empresa.
- Desarrollo integral (habilidades, conocimientos, actitudes)
- Programas de desarrollo con enfoque global

Bibliografía

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos.* Colombia: Mc Graw Gill.

Alemán, M. G. (2015). México.

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias.* Buenos Aires: Granica.

Mondy, W. R. (2005). *Administración de Recursos Humanos.* México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

William B. Werher, J. K. *Administración de Personal y Recursos Humanos.* México: Mc Graw Gill.