

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**“CAPACITACIÓN DE MANDOS MEDIOS BASADA EN EL
ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES”
CASO: EMPRESA INDUSTRIAL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
VILLA NUEVA**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestra en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis para optar al grado de Maestra en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado del 22 de febrero de 2,005.

Profesora Consejera: Licda. MSc. Shirley Johanna Gutiérrez Peralta

Autora: Licda. Heidy Patricia Ocaña Mazul

Guatemala, Mayo de 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**“CAPACITACIÓN DE MANDOS MEDIOS BASADA EN EL
ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES“
CASO: EMPRESA INDUSTRIAL UBICADA EN EL
MUNICIPIO DE VILLA NUEVA**

Autora: Licda. Heidy Patricia Ocaña Mazul

Guatemala, Mayo de 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA.

Decano:	Lic. MSc. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario:	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal I:	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV:	P.C. Mario Roberto Hernández
Vocal V:	B.C. Jairo Daniel Dávila

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL
EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN
ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente:	Lic. MSc. Enrique Amilcar Alvarado Méndez
Secretario:	Lic. MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Vocal I:	Lic. MSc. Haroldo Eduardo Herrera Monterroso
Vocal II:	Lic. MSc. Renato Alejandro Lossi Luna
Prof. Consejero:	Licda. MSc. Shirley Johanna Gutiérrez Peralta

AGRADECIMIENTOS

A LA EMPRESA:

INDUSTRIAL UBICADA EN VILLA NUEVA
por permitirme realizar el estudio y por
el desarrollo profesional y laboral.

A LA ALTA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA:

Ing. Carlos Augusto Valdés Fletes
Gerente General

Por la autorización, asesoría, colaboración y
apoyo para a llevar a cabo este proyecto.

Lic. Carlos Alberto Reyes Pérez
Gerente Administrativo-Financiero

Por su apoyo, colaboración y consejos
oportunos.

Lic. Gabriel Rolando Azurdia Gómez
Gerente de Ventas

Por su asesoría, apoyo, consejos oportunos y
amistad.

AL PERSONAL DOCENTE:

MSc. Enrique Amilcar Alvarado Méndez
Coordinador de la Maestría en
Administración de Recursos Humanos

Por su asesoría en este proyecto.

MSc. Shirley Johanna Gutiérrez Peralta

Por su apoyo, confianza y asesoría.

MSc. Haroldo Herrera Monterroso

Por compartir sus experiencias y calidad
docente.

A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO:

Lic. José Alfredo Calderón Enríquez
Licda. Claudia María Arriola Quintana
Licda. Nisseli Verónica Polanco Soto
Ing. Mario René Reyes Reyes
Licda. Ana María Hernández
Licda. Mélida Asunción Moreno Cano
Licda. Flor de María Castillo Donis
Lic. Raúl Argueta Esquit

Por compartir su amistad, experiencias, apoyo
incondicional y ánimo en todo momento.

CONTENIDO

	No. Página
RESUMEN	i-ii
INTRODUCCIÓN	1
1 ANTECEDENTES	4
2 MARCO TEÓRICO	6
2.1 Las organizaciones en el nuevo contexto económico mundial	6
2.2 Estrategias competitivas de las organizaciones	7
2.3 Normas ISO 9000	10
2.4 Normas ISO 9000:2000	11
Principios de la gestión de calidad	11
2.5 Mandos Medios	13
Gerentes y/o administradores de mandos medios	14
Funciones de los mandos medios	15
2.6 Competencias laborales	16
2.7 Competencias requeridas para mandos medios	18
Competencia de la comunicación	18
Competencia para la planeación y la administración	19
Competencia en el trabajo en equipo	20
Competencia en la acción estratégica	20
Competencia de la globalización	21
Competencia en la dirección del personal	22
2.8 Adquisición de Competencias	23
Como resultado de la experiencia	23
Como resultado de la capacitación	24
2.9 Beneficios de las competencias laborales	24
Beneficios para los trabajadores	24
Beneficios para las empresas	25
2.10 Capacitación	27
Importancia de la capacitación de Recursos Humanos	28
Beneficios de la capacitación para trabajador y la empresa	29
Detectar las necesidades de capacitación	29
¿Cuándo hacer un diagnóstico de necesidades de capacitación?	31
¿Cuáles son las fases de acción que derivan un diagnóstico de necesidades de capacitación?	32

2.11	Análisis y descripción de puestos	32
2.12	Elaboración del diagnóstico de necesidades de capacitación	34
2.13	Planteamiento del estudio	37
	Áreas a investigar	37
	Conocimientos y habilidades de carácter técnico especializado	37
	Habilidades administrativas	38
	Habilidades en relaciones humanas	38
	Habilidades conceptuales	38
	Habilidades de logro de resultados	38
2.14	Métodos de diagnóstico de necesidades de capacitación	38
	DNC con base en puesto-persona	38
2.15	Evaluación de conocimientos	42
	Campo cognoscitivo	43
2.16	Programas de capacitación	44
	Programas básicos	44
	Programas plataforma	44
	Programas sustantivos	45
	Programas institucionales	45
	Programa de desarrollo	45
3	METODOLOGÍA	46
3.1	Sujeto de investigación	47
3.2	Objeto de investigación	47
3.3	Población	47
3.4	Procedimiento	47
4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	50
4.1	Competencias evaluadas	51
4.2	Evaluación de puestos	60
5.	PROPUESTA PLAN DE CAPACITACIÓN A MANDOS MEDIOS	70
	Introducción	71
	Políticas generales plan de capacitación	73
	Políticas específicas	74
	Indicadores	75
	Objetivos del plan de capacitación	75
	Metodología de trabajo	75
	Tipos de programa de capacitación a realizar	76
	Curso servicio al cliente	77

Curso comunicación	78
Curso liderazgo	81
Curso administración y planificación	84
Curso negociación	86
Curso trabajo en equipo	88
Propuesta del plan de capacitación	90
Formato evaluación de eventos de capacitación	92
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	96
ANEXOS	98
ÍNDICE DE GRÁFICAS	115

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

La empresa objeto de estudio en la presente investigación (por confidencialidad se omite el nombre) es una industria ubicada en el Municipio de Villa Nueva del departamento de Guatemala, posee una visión y objetivos claramente definidos, con el compromiso de lograr “la satisfacción del cliente”. Y desde el año 2000 se certifica bajo la Norma ISO 9000 para obtener procesos certificados de calidad para asegurar la calidad de sus productos y/o servicios a sus consumidores.

A pesar de que la norma ISO 9000 establece como requisito formación, educación, habilidades y experiencia del personal, se evidencian problemas de rendimiento laboral entre el personal que ocupan posiciones de mandos medios en la referida empresa. Además existen problemas de comunicación, es decir, órdenes que no son oportunas, a menudo son verbales o bien, no son dadas a los subalternos de forma directa; inadecuadas relaciones jefe-subalterno; baja productividad a nivel de departamento; no se cumple con los objetivos del puesto y otros problemas similares. Acerca de los referidos problemas conviene determinar si se cuenta con el personal adecuado para lograr los objetivos de la empresa en los términos que la globalización y la competitividad demandan; y si el personal empleado corresponde a los perfiles de cada puesto. Asimismo, determinar si los requisitos que debe cumplir un mando medio se están cumpliendo en la práctica, o si han sido bien seleccionadas las personas que ocupan estos puestos.

La investigación tiene como punto central los puestos de mandos medios, basada en el enfoque de competencias laborales y se realizó en una empresa industrial ubicada en el Municipio de Villa Nueva del departamento de Guatemala.

Sobre este marco de referencia en que desenvuelven los mandos medios y problemas asociados se discernió para plantear la pregunta básica y la definición de los objetivos de la investigación.

En el proceso investigación se aplicó el Método Científico en todas sus etapas; el estudio se sustentó con investigación bibliográfica realizada en textos especializados de administración de recursos humanos, competencias laborales, información e investigaciones realizadas en el tema de capacitación vía Internet y trabajo de campo.

La Detección de Necesidades de Capacitación Puesto-Persona con la modalidad de competencias laborales, se hizo en base a información primaria obtenida directamente de los jefes inmediatos para establecer los estándares deseados. Con la misma fuente se realizó la evaluación

entre el perfil ideal y el perfil real de los mandos medios para obtener el análisis e interpretación de resultados.

Como resultado de la investigación se logró identificar las brechas que existen entre el perfil del puesto y el nivel actual de la persona que lo ocupa, en los puestos evaluados. Otro resultado fue determinar las competencias críticas, a saber: Comunicación, que incluye las dimensiones de negociación y comunicación, que son consideradas brechas significativas por el nivel de ocurrencia; planeación estratégica, que incluye sus dimensiones de orientado a resultados y capacidad de planificación y organización, evidenciándose las brechas más críticas en las áreas que tienen a su cargo la fabricación del producto.

También se logró la identificación de competencias que se han desarrollado y que se consideran como fortaleza: Trabajo en equipo, cuyas brechas en la mayoría de los puestos son mínimas; orientado al cliente interno-externo, por la política de "satisfacción al cliente" y por el compromiso de la cadena cliente-proveedor; adaptabilidad al cambio, debido a que con el Sistema de Aseguramiento de Calidad ISO 9000 se crea la cultura de mejora continua.

Como recomendación se propone un "Plan de Capacitación a Mandos Medios" el cual es el aporte sustantivo del trabajo de investigación realizado, orientado fundamentalmente a mejorar desempeño laboral de los mandos medios de la empresa objetivo de investigación.

INTRODUCCIÓN

La capacitación es el medio que permite a los empleados obtener o reforzar los conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar sus actividades de manera eficaz. Por esa razón, en la actualidad ha cobrado relevancia y constituye uno de los procesos más importantes como parte de la gestión de recursos humanos.

En Guatemala, son pocas las empresas que, como parte de su planeación estratégica, toman en cuenta el desarrollo de su recurso humano. Las que incorporan dicho proceso son aquellas organizaciones que brindan mayor valor al colaborador y lo entienden como ventaja competitiva ante la competencia del día a día. Por otra parte, el impacto de la globalización exige que las organizaciones se expandan y busquen elementos que añadan valor agregado para lograr competir en condiciones ventajosas. Uno de estos elementos son las Normas ISO 9000 que realizan verificación para obtener procesos certificados de calidad. Las empresas certificadas con estas normas aseguran la calidad de sus productos y/o servicio a los consumidores.

La diferencia competitiva de una empresa con relación a otra, no radica en lo moderno de su tecnología ni los procesos de producción o su estructura organizativa. Lo que hace la diferencia (ventaja competitiva) es la calidad del recurso humano que trabaja en ella y las estrategias que utilicen para aprovecharlo. Es por ello que el rol de los mandos medios dentro de una organización juega un papel trascendental debido a que son los responsables de llevar a cabo las estrategias propuestas por la alta dirección para el logro de los objetivos organizacionales.

De los requisitos que establece la norma ISO 9000 para las empresas certificadas, aunado a los problemas existentes en la organización objeto de análisis como problemas de rendimiento laboral del personal, inadecuada relación jefe-subalterno; baja productividad a nivel de departamento; se desprende la necesidad de proponer un programa integral de capacitación basado en competencias laborales dirigido a los empleados que ocupan posiciones de mandos medios (jefes, supervisores, encargados de áreas) para brindarles los conocimientos y habilidades así como las herramientas que necesitan para desempeñar su trabajo de forma correcta, así como, contar con personal idóneo en los puestos de trabajo, de tal manera que logre ser competitiva no solo en sus productos y servicios sino también, con la calidad de las personas de que dispone y de los procesos que se realizan.

La investigación se realizó en una empresa industrial ubicada en el Municipio de Villa Nueva en el que se examina como punto central los mandos medios basada en el enfoque de competencias laborales.

Sobre este marco de referencia se discernió para plantear la pregunta básica de la investigación: **¿De qué forma los conocimientos, habilidades y destrezas son necesarios para mejorar los procesos de trabajo de los mandos medios de la organización?** De la misma manera el referido marco de referencia dio los elementos necesarios para plantear los objetivos de la presente tesis. El objetivo general consiste en lograr “un programa de capacitación para cubrir áreas de oportunidad del puesto de mandos medios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales”, y como objetivos específicos se identificaron, primero, definir los instrumentos que permitan realizar una detección de necesidades de capacitación, segundo, identificar las diferencias entre el perfil real y el que corresponde del puesto y, finalmente como tercer objetivo, identificar las competencias claves para los puestos de trabajo.

Durante el desarrollo de la investigación, se hizo evidente el objetivo general planteado originalmente, lo que confirmó la necesidad de realizar la propuesta de un programa de capacitación para incrementar y reforzar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes a los mandos medios de la organización, para estar conforme a las normas ISO 9000, y de esa manera asegurar la calidad de los procesos y hacer que la empresa pueda convertirse en competitiva.

Con la investigación realizada no se pretende agotar el tema de la capacitación basada en enfoque de competencias laborales, sin embargo, se hizo el esfuerzo de identificar las competencias claves que serán de utilidad para la empresa objeto de análisis.

Hacia adentro del documento su contenido se desarrolló en cinco capítulos, el primero contiene los antecedentes de la capacitación desde sus orígenes hasta la actualidad. El segundo capítulo el marco teórico conceptual del trabajo realizado.

El tercer capítulo describe los métodos y técnicas de investigación e incluye en detalle la forma en que se logró resolver la pregunta básica de la investigación y la determinación de sus objetivos. En el cuarto capítulo se hace la presentación y análisis de los resultados cualitativos y cuantitativos de la investigación referidos a los mandos medios de la empresa evaluada.

El capítulo quinto contiene la propuesta de un “Plan de Capacitación a Mandos Medios” el cual es el aporte sustantivo del trabajo de investigación realizado, orientado fundamentalmente a mejorar

desempeño laboral de los mandos medios de la referida empresa, el capítulo sexto contiene las conclusiones a que se arribó con la investigación desarrollada; y, finalmente, el séptimo capítulo contiene las recomendaciones del trabajo.

1. ANTECEDENTES

La capacitación se inició en Centroamérica en tiempo de la colonia, a través del trabajo desarrollado por las misiones de evangelización, en la enseñanza de las artes y los oficios a los aborígenes recién sometidos al control de la Corona. Asimismo, con el traslado de diferentes artesanos europeos a las colonias, se formaron gremios que se encargaron de capacitar en sus conocimientos a los aprendices locales.

Posteriormente, la formación se dio en escuelas de artes y oficios y en los talleres artesanales, donde los aprendices, adquirirían las destrezas necesarias para el desempeño de una ocupación a través del entrenamiento en el puesto de trabajo, recibiendo instrucción directa de los propios maestros o propietarios de los talleres.

Los sistemas institucionales de formación profesional surgieron en Centroamérica, por iniciativas de los Estados, en períodos en los cuales asumieron gran responsabilidad como impulsores del desarrollo del Mercado Común Centroamericano y del proceso industrial inducido en la década de los 60.

El Instituto Nacional de Aprendizaje (**INA**) de Costa Rica fue el que primero se creó en la subregión centroamericana en 1965; le siguieron el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (**INTECAP**) de Guatemala y el Instituto Nacional de Formación Profesional (**INFOP**) de Honduras, ambos en 1972; el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (**INFOTEP**) de República Dominicana, en 1980; el Instituto Nacional de Formación Profesional (**INAFORP**) de Panamá, en 1983; el Instituto Nacional Tecnológico (**INATEC**) de Nicaragua, en 1991 y el Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (**INSAFORP**) de El Salvador, en 1993.

En efecto, el proceso de industrialización de Centroamérica sienta las bases para el desarrollo de la actividad de capacitación. También crea las condiciones para el surgimiento de instituciones de capacitación a nivel centroamericano. Asimismo, se va configurando el entorno en el que se desarrolla la capacitación. Por una parte, las empresas sienten la necesidad de operar con personal calificado para realizar exitosamente sus procesos industriales y cumplir con la demanda del mercado ampliado que ofrece el mercado común. Por otra parte, las instituciones dedicadas a la capacitación y mejora de la productividad del recurso humano encuentran en esa necesidad de las empresas una oportunidad para desarrollar la actividad de capacitación un campo fértil para satisfacer una necesidad explícita. Empero, paradójicamente, la mayoría de las empresas no consideran la capacitación como una inversión sino como un gasto no recuperable; además, la

catalogan como una actividad esporádica y no como un proceso sistémico e integral. Debido a lo anterior, las empresas no se apropian de la herramienta lo que deriva a su mala práctica y que la conceptualizan de manera inadecuada. Por consiguiente, las empresas no obtienen los resultados deseados y se muestran frustrados respecto al proceso.

Actualmente, el papel de la capacitación ha sido mejor comprendido, la mayoría de empresas han adoptado el proceso de una manera integral y utilizada como una herramienta para el logro sus objetivos organizacionales, han incorporado dentro de sus procesos la capacitación para actualizar la calificación del empleado en su desempeño; en las empresas que buscan ventajas competitivas en el mundo de la globalización, la capacitación se realiza con una connotación relevante para la mejora continua.

Recientemente, en el tema de capacitación se han generado valiosas contribuciones, especialmente en el campo de la planeación estratégica orientado hacia las empresas que buscan ventajas competitivas en el mundo de la globalización. En efecto, el modelo de planeación estratégica de capacitación desarrollado por Roberto Pinto Villatoro,¹ desarrolla los métodos de análisis de detección de necesidades de capacitación con base a puesto-persona, a problemas, en el desempeño, a multihabilidades para alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio.

A pesar de que muchas empresas están aplicando para la mejora continua existe la necesidad de avanzar en los procesos de detección de necesidades de capacitación. Esto cobra importancia en el mundo globalizado que requiere de las empresas enfrentarse a retos cada vez mayores por los cambios drásticos y rápidos que se tienen con la globalización. Por esta percepción se consideró oportuno realizar la presente investigación apegada al método científico y tomando como base la metodología de diagnóstico de necesidades de capacitación circunscrita únicamente con base a Puesto-Persona, con la modalidad de las competencias laborales.

Para los efectos de la investigación y prueba de la metodología se establecieron parámetros para la selección de la empresa que sería objeto de estudio. Estos fueron: la existencia de una problemática concreta y que la propuesta a ser generada por el estudio constituya un valor agregado (aporte sustantivo) para la empresa.

¹ PINTO, Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. México, Mc-Graw Hill 2000. Pág. 128

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LAS ORGANIZACIONES EN EL NUEVO CONTEXTO ECONÓMICO MUNDIAL

Ante los cambios acelerados del mundo actual, las organizaciones tienen cada vez menos dudas acerca de su capacidad para cambiar; es una condición primordial para tener éxito en los mercados globales.

Las empresas que buscan el éxito deben ser capaces de reorganizarse y elaborar estrategias que les permitan enfrentar los retos del mercado internacional. Asimismo, deben poner una mayor atención a la importancia de la planeación estratégica y al trabajo por objetivos, buscando posiciones importantes y no ser una más en el mundo de los negocios. Para entender los cambios en que se ven afectadas actualmente las organizaciones; se debe iniciar comprendiendo que la estrategia, los objetivos estratégicos y las competencias son parte de un sistema administrativo que en su conjunto, conforman un requisito indispensable cuando se habla de la capacidad de cambiar.

“Los obstáculos que los cambios enfrentan en las organizaciones son variados sin embargo pueden clasificarse de la forma siguiente:

- **Recursos Humanos:** estos son pertinentes al elemento humano de las organizaciones. Entre ellos, competencias, motivación, cooperación y otros.
- **Estructura organizativa:** entre éstos se pueden contar con la descentralización versus la centralización; el alcance del control; así como problemas sobre sistemas de comunicación y autoridad.
- **Proceso de toma de decisiones:** el problema principal lo genera la pregunta sobre ¿Cómo se toman las decisiones y cómo deberían tomarse?
- **Impacto de la tecnología:** está relacionada con los avances tecnológicos y cómo se ven reflejados en las organizaciones.”²
-

Es muy importante que el administrador conozca la realidad de su organización, para poder tomar acciones en busca del cambio, cumplir con los estándares y exigencias que se le plantean, disminuir los costos asegurando la calidad y generar ventajas competitivas a través de nuevas

² Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Gestión de Recurso Humano por Competencia Laboral, Guatemala, 2001. Pág. 4.

estructuras organizacionales; innovaciones tecnológicas, así como una mayor exigencia en cuanto a su recurso humano.

La globalización ha permitido que muchas empresas tengan la oportunidad de expandirse y competir en los mercados internacionales. Sin embargo, debido a que en estos mercados los estándares de calidad son muy altos; cada empresa debe llevar a cabo un análisis de la situación actual e identificar aquellos aspectos que deberá cambiar y mejorar para que esta competencia sea efectiva.

Las organizaciones en la actualidad necesitan contar con el personal que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente; que tenga los conocimientos teóricos; y además, tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado, para que las mismas tengan éxito en la actividad a que se dediquen.

2.2 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS ORGANIZACIONES

Muy a menudo se escucha la frase: “El futuro está en los mercados internacionales, y para poder competir en los mismos, las organizaciones deben ser competitivas”, esto es debido a que cualquier empresa que esté enfrentándose a los cambios acelerados del mercado internacional debe tener la capacidad de plantear, diseñar y desarrollar ventajas competitivas que le permitan evolucionar para poder alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno socioeconómico.

Estas ventajas competitivas involucran una serie de nuevas prácticas de gestión, nuevos procesos que construyan organizaciones más productivas y una administración integral del recurso humano. Como resultado permiten a las organizaciones buscar la excelencia logrando productos o servicios con excelente calidad, que le permitan obtener beneficios sostenibles y rendimientos superiores a los de sus competidores.

“La competitividad no es un producto de la casualidad, ni surge espontáneamente, se crea y logra con la colaboración de todos los integrantes de la empresa, al igual que de la sociedad en general. Ambos impulsan a la organización a innovar y mejorar continuamente, es por esta razón que la gestión del recurso humano juega un papel muy importante dentro de la cadena del valor, ya que constituye un proceso integrado que conduce al desarrollo de la organización en la obtención de beneficios”.³

³ Op.Cit. Pág.4.

El que una empresa adquiera ventaja competitiva exige que la cadena de valor se gestione como un sistema, no como una colección de partes separadas. La misma está conformada por los proveedores (los que aportan los insumos), distribuidores (por medio de los cuales llega el producto al consumidor final), compradores (personas que adquieren el producto o servicio para llevar a cabo sus propias actividades) y, por supuesto por la cadena de valor de la misma empresa.

Las empresas generan ventajas competitivas al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplean nuevos procedimientos, tecnologías o insumos, así como al enlazar efectivamente sus actividades con las de los demás integrantes del sistema de valor.

Asimismo, crean ventaja competitiva al describir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, lo que en otras palabras, se refiere a innovación. La innovación puede manifestarse en cambios en los productos, procesos, enfoques de mercadeo e, inclusive, en la forma de gestionar la empresa y el recurso humano.

De ahí que se deban generar nuevas ideas de gestión organizacionales que respondan más a las condiciones actuales y futuras. Dentro de este contexto, la nueva gestión de las organizaciones debe partir de la planificación, la cual se considera como “la toma anticipada de decisiones que se lleva a cabo considerando el futuro, al adelantarse a sus efectos o consecuencias.”⁴

“Ozbekhan concibe la planeación como una actividad dirigida a construir futuros deseados los que se formulan con los objetivos más elevados a nivel de elaboración de política. La planeación induce al cambio a través de intercambios de información con otros sistemas. Según su visión, el cambio debe estar dirigido al debe ser”.⁵

De acuerdo a Ozbekhan la planeación es considerada como una estructura jerárquica de tres niveles, por lo que debe incluir:

- a. La Planeación Normativa: consiste en definir fines (ideales) y de ahí, derivar objetivos a través del diseño de diferentes futuros deseados. Esta etapa normativa revela “lo que debe ser hecho”, se guía por las posibles consecuencias y se auxilia fuertemente con proyecciones de referencia.

⁴ Op. Cit. Pág.6

⁵ Op. Cit. Págs. 6-9

- b. La Planeación Estratégica: la cual básicamente determina “lo que podrá ser hecho”, dados el horizonte de prospectiva y situación existente. Esta etapa consiste en la determinación de metas y se orienta primordialmente por los resultados posibles.
- c. La Planeación Operativa: constituye el tercer nivel, su función es la implantación de las decisiones que han sido formuladas en las fases anteriores; indicando qué es “lo que será hecho”.

Dentro de esta planificación el Administrador de Recursos Humanos deberá considerar cinco aspectos importantes:

- a) Sistema de calidad: la organización deberá tomar decisiones sobre sus objetivos, recursos utilizados, así como de las políticas generales que orientarán a la adquisición de tales recursos considerando a la empresa como una entidad total.
- b) Estructura organizacional: la empresa deberá contar con una estructura ágil, flexible y abierta a los cambios, que le permitan pasar de la organización jerárquica tradicional a una más “plana”, en la que se reduzcan los niveles jerárquicos y que el trabajador sea multihábil.
- c) Cultura organizacional: para que este tipo de organización tenga éxito, deberá fomentar la satisfacción por el trabajo y la disposición de las personas para asumir sus responsabilidades, a través de valorar los aportes y logros de los empleados. Mantener un buen sistema de información, crear un ambiente de confianza y respeto, así como proveer oportunidades de aprendizaje continuo.
- d) Información: es importante que la organización posea información accesible, ágil y directa para mantener al personal actualizado, e informado oportunamente, para que continúe en la búsqueda de la mejora continua y de la productividad.
- e) Competencias: en la nueva Gestión Organizacional, el recurso más importante de la empresa es su personal. Por lo que se debe fomentar una actitud positiva hacia el trabajo y el desarrollo de lo que las personas aportan a la organización, “sus competencias”. De esta forma, la organización podrá permanecer en un proceso de mejora continua y maximizar las potencialidades de sus empleados.

Teniendo como referencia la importancia de las estrategias competitivas de las organizaciones y valores agregados que las empresas hoy en día brindan para competir dentro del mundo de la

globalización, están las empresas certificadas bajo la norma ISO 9000 que se utiliza como una ventaja competitiva para obtener procesos certificados con calidad.

2.3 NORMAS ISO 9000

ISO es el nombre de la Organización Internacional de Normalización que se fundó en 1946 con el fin de crear un conjunto común de normas para la manufactura, el comercio y la comunicación.

“Según los funcionarios de la ISO, la organización tomó prestadas las siglas de la palabra griega isos, que significa igual, homogéneo, o uniforme. Esto se hizo debido a que ISO suena demasiado a caos, y el orden de la palabra inevitablemente se modifica con diferentes idiomas. Por otra parte, isos es también la raíz del prefijo iso, como la palabra isométrico: de igual medida o dimensión, isocronismo: igualdad de duración en los movimientos de un cuerpo, e isofonía: igualdad de sonoridad. La elección del nombre “ISO” se basó en la idea de la palabra “igual” o “uniforme” y la “norma”.⁶

ISO es una federación mundial de cuerpos normativos y certificadores oficiales de los países miembros, que fomentan el desarrollo de la normalización, certificación y las actividades relacionadas para facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios.

ISO 9000 es un término que se utiliza para referirse a una serie de normas internacionales establecidas para sistemas de calidad. Promueve la cooperación intelectual, científica, tecnológica, y económica. La organización cuya matriz se encuentra en Ginebra, Suiza está formada por más de 130 países. En el caso de Guatemala el organismo que coordina las normas es la Comisión Guatemalteca de Normas (COGUANOR) del Ministerio de Economía.

Estas normas pueden aplicarse prácticamente en cualquier compañía, desde fabricantes de productos hasta proveedores de servicios. No están diseñadas especialmente para un producto o industria determinada. La serie de normas de ISO 9000 consta de requisitos y directrices que permiten establecer y mantener un sistema de calidad en la compañía.

En lugar de dictar especificaciones para el producto final, ISO 9000 se centra en los procesos sustantivos, es decir, en la forma en que se produce. Las normas ISO 9000 requieren de sistemas documentados que permitan controlar los procesos que se utilizan para desarrollar y fabricar los

⁶ Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Gestión de Recurso Humano por Competencia Laboral. Op. Cit. Págs. .184-185

movimientos que es necesario realizar en la dirección estratégica de una empresa incluso por adelantado. Los administradores y empleados que conocen la industria pueden anticipar con precisión las tendencias estratégicas y prepararse para las necesidades por venir en la organización; por tanto, es menos probable que tengan que buscar trabajo si la organización cambia de rumbo.

Esta competencia comprende asimismo entender la organización, no sólo la unidad particular en que trabaja un gerente, como sistema de partes interrelacionadas. Incluye entender la relación que guardan departamentos, funciones y divisiones y la forma en que el cambio en uno de los componentes puede influir en los otros. Un gerente con una competencia para la acción estratégica bien desarrollada, diagnostica y evalúa las diferentes clases de problemas y aspectos administrativos que podrían surgir; piensa en términos de prioridades relativas más que en objetivos y criterios estrictos.

COMPETENCIA PARA LA GLOBALIZACIÓN

Realizar la labor administrativa de una organización recurriendo a recursos humanos, financieros, de información y materiales de diversos países y sirviendo a mercados que abarcan diversas culturas exige **competencia para la globalización**. No todas las organizaciones cuentan con mercados mundiales para sus productos y servicios ni todas necesitan establecer operaciones en otras naciones para aprovechar las leyes impositivas y mano de obra más barata o mejor capacitada. Con la finalidad de estar preparado para tales oportunidades, comience a desarrollar su competencia para la globalización, que se refleja en:

- ❖ Conocimientos y comprensión culturales
- ❖ Apertura y sensibilidad cultural.

No basta con sólo saber acerca de otras culturas; se necesitan actitudes y destrezas adecuadas para traducir estos conocimientos en un desempeño eficaz. Una actitud abierta y sensibilidad a las diferencias culturales son dos aspectos de especial importancia para cualquiera que tenga que actuar en diversas culturas. La apertura y la sensibilidad comprenden en primer lugar y sobre todo reconocer que la cultura marca la diferencia en la mentalidad y la forma de actuar de los pueblos.

No puede suponer que todos pensarán y actuarán como usted, ni tampoco que todos entenderán de manera automática su punto de vista. En segundo lugar, la apertura y la sensibilidad significan considerar en forma activa las diferencias entre la otra cultura y la propia y examinar cómo influye esta última en el comportamiento de uno.

En el mundo, los gerentes no comparten los mismos conocimientos y comprensión cultural. Por lo tanto, los gerentes que se mueven en un ámbito global deben conocer la religión, el idioma, los valores, las leyes y la ética de las otras sociedades. Conocer el comportamiento que alientan otras culturas puede ayudar a determinar qué curso de acción es el más adecuado.

COMPETENCIA EN LA DIRECCIÓN DEL PERSONAL

Responsabilizarse de la propia vida dentro y fuera del trabajo exige **competencia en la dirección del personal**. Con frecuencia, cuando las cosas no salen bien, la gente suele atribuir sus dificultades a las situaciones en que se encuentran o a los demás. Los buenos gerentes no caen en esta trampa. La competencia en el manejo personal comprende:

- ❖ Integridad y comportamiento ético
- ❖ Dinamismo y capacidad de resistencia
- ❖ Equilibrio entre las exigencias del trabajo y la vida
- ❖ Conocerse a sí mismo y desarrollarse.

El dinámico entorno laboral exige que uno se conozca a sí mismo y se desarrolle (así como la capacidad para desaprender y reaprender continuamente). Esto comprende tanto un aprendizaje de labores como de uno mismo. Por una parte, el aprendizaje que tiene que ver con las labores mejora de manera directa nuestro desempeño en el trabajo en que estamos y nos prepara para seguir derroteros laborales. Conocerse, por otra parte, puede ayudarle a efectuar elecciones más sensatas sobre la clase de trabajos que probablemente disfrute más. Con menores oportunidades de promoción y ascenso, hallar un trabajo que uno disfrute es aún más importante en la actualidad que en el antaño.

Adoptar la responsabilidad del desarrollo profesional propio conociendo el tipo de trabajo que le resulta satisfactorio y desarrollando las competencias que habrá de necesitar puede ser el mejor camino al éxito a largo plazo.

Las investigaciones demuestran que la gente que aprovecha las oportunidades de desarrollo y capacitación que ofrecen los empleadores aprende más de ellas y avanza con mayor rapidez que quienes no le sacan provecho. A los gerentes que no logran desarrollar sus competencias los aguarda el estancamiento.

Un gerente estancado es aquel que ha llegado a un puesto de responsabilidad gerencial, pero tiene pocas oportunidades de progreso a futuro o de asumir nuevas responsabilidades.

Las razones más comunes del estancamiento son:

- ❖ Problemas para relacionarse de manera interpersonal e incapacidad para dirigir un equipo (grado bajo de competencia en el trabajo en equipo).
- ❖ Incapacidad para aprender, desarrollarse y adaptarse (grado bajo de competencia en el manejo personal)
- ❖ Problemas de desempeño (grado bajo de competencia de planeación y la administración)
- ❖ Tener una perspectiva funcional estrecha (carencia de competencias para la acción estratégica y la conciencia global).

2.8 ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS

La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada. Estas se adquieren a lo largo de la vida productiva del individuo por lo que juegan un papel importante la experiencia y la capacitación.

Las competencias, no son una simple aptitud o un conjunto de éstas, se refiere a aptitudes, destrezas, actitudes y conocimientos en diferentes situaciones de trabajo. La persona entonces debe tener la capacidad de regular sus actividades para poder desarrollarlas.

La adquisición de una competencia se inicia con una competencia básica la cual la pudo haber obtenido en el hogar, en la escuela o en el entorno donde se desenvuelve. En el transcurso de su vida laboral, el individuo desarrollará sus competencias de la siguiente manera:

Como resultado de la experiencia: Esta puede adquirirse por tres vías:

- a. Por la observación directa del trabajo, situación en la cual el empleado observa a alguien más realizar la función y luego intenta llevarla a cabo por sí mismo.
- b. Puede adquirir experiencia por tradición, en este caso el empleado realiza un proceso como se ha llevado a cabo de generación en generación.
- c. Por inducción directa, cuando a través de sistemas previamente diseñados, un empleado experimentado enseña formalmente a la persona una función y ésta la lleva a cabo.

Como resultado de la capacitación: en este caso, luego de determinar las necesidades específicas de capacitación del individuo, este adquiere un nuevo conocimiento a través de cursos, diplomados, seminarios, talleres, entre otros, que componen la educación profesional. Estos conocimientos para que sean reconocidos como una competencia, deben ser complementados con la práctica.

Al ser modificada la competencia y enriquecida con nuevos conocimientos y experiencias, da como resultado la competencia laboral adquirida, la cual está dirigida a buscar la mejora continua y el éxito profesional. Se reconocen tres fases:

- ▶ Fase I: la persona empezará por comprender las exigencias del trabajo e intentar memorizar los procedimientos y las estrategias.
- ▶ Fase II: el empleado intenta llevar a cabo la función y corrige los errores en el proceso. Se aumenta la rapidez en la ejecución y se disminuyen los errores a través de la retroalimentación.
- ▶ Fase III: en esta se afianza la posesión de la competencia y sucede cuando se es capaz de realizar el trabajo en forma eficiente y dependiendo cada vez menos de la supervisión. Ya no es necesario estar constantemente pendiente del proceso para poder ejecutar las diferentes etapas, pero deberá estar siempre pendiente de los cambios constantes del entorno y de las nuevas tecnologías cuando así lo aplique.

2.9 BENEFICIOS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

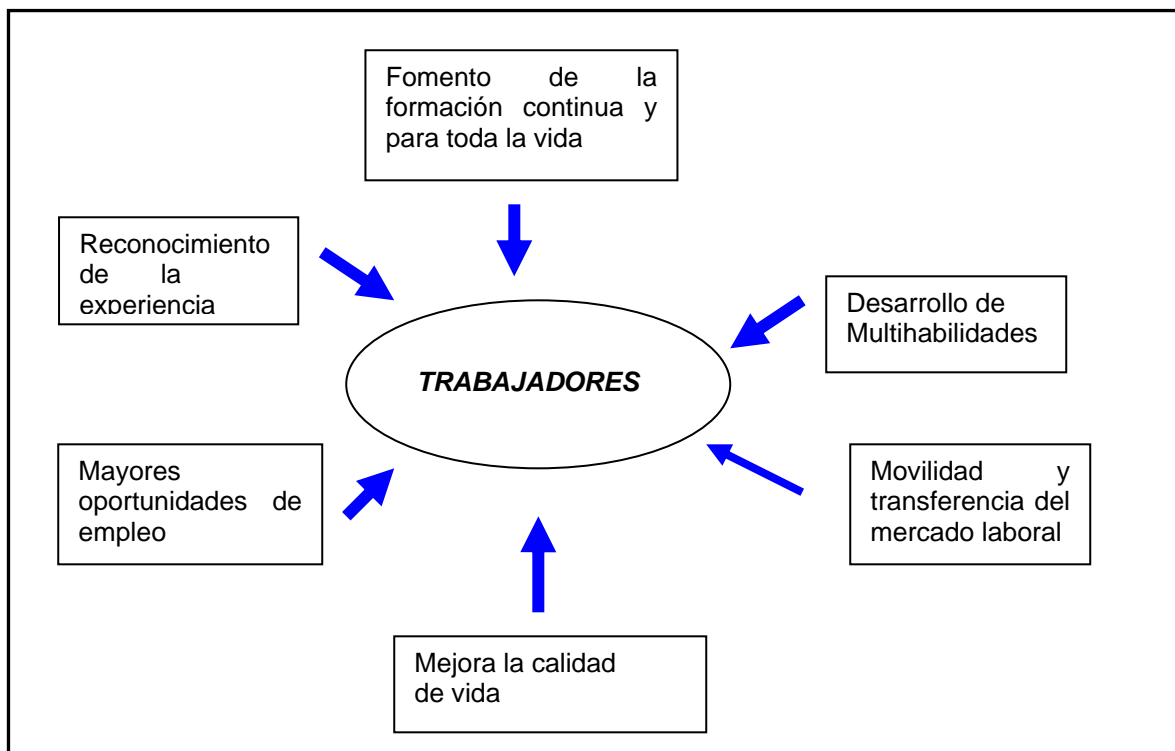
BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES:

Para los trabajadores, el enfoque de las competencias laborales permite, tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad para la misma.

En el enfoque de competencias laborales, las personas no sólo deberán presentar los títulos que le acrediten ciertas áreas, sino además deberán demostrar con hechos que poseen las competencias (saber hacer) y por lo tanto, certificarse en ellas.

Otro de los beneficios de trabajar por competencias laborales, es que las funciones que los empleados pueden desarrollar y para las cuales son certificados, no pertenecen a un contexto laboral específico. Estas pueden ser también aplicables a otras posiciones, por lo que el empleado tiene la oportunidad de capacitarse y poder aplicar a cargos de mayor nivel jerárquico o del mismo tipo en otras empresas, que le permitan mejorar.

Figura No. 03 ESQUEMA DE LOS BENEFICIOS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES



Fuente: Gestión de Competencias Laborales 2000 (INTECAP)

BENEFICIOS PARA LAS EMPRESAS

Las empresas también se ven beneficiadas al trabajar por competencias laborales. En primer lugar porque cuando gestiona los recursos humanos por competencias laborales, se asegura que las políticas y acciones que tome se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua, a través de la estimulación de éstas.

En segundo lugar, porque permite detectar las necesidades de capacitación de los empleados efectivamente. Tradicionalmente, se realiza la detección de necesidades de capacitación basada en el efecto que espera que ésta tenga sobre los empleados y no sobre la necesidad para mejorar

las capacidades de los mismos, por lo que al evaluar los resultados, éstos no siempre son los esperados.

Al trabajar por competencias se identifican las funciones que debe realizar cada trabajador para ser competente en el contexto laboral y de allí, se parte para detectar cuáles son las necesidades específicas, lo que resulta en una capacitación efectiva.

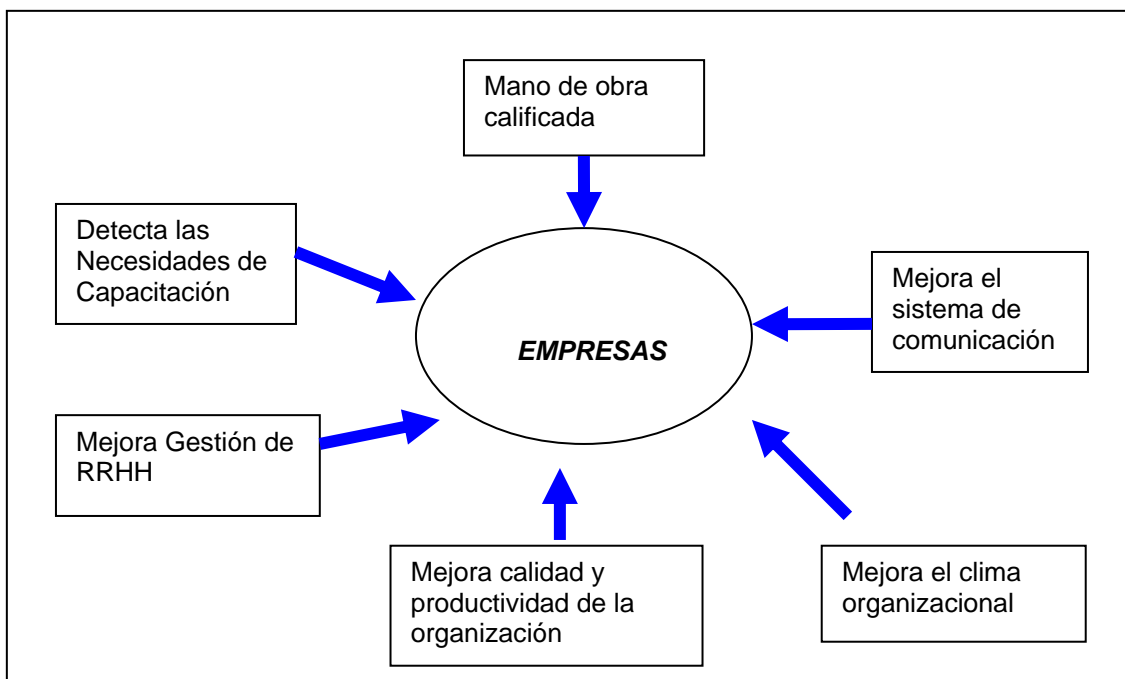
En tercer lugar, todo este proceso de capacitación permite que la compañía tenga personal calificado y competente en sus áreas de experiencia. Así como ofrecer mayores y mejores oportunidades de carrera dentro de las empresas y los trabajadores.

En cuarto lugar, la empresa verá una mejora notable en el clima organizacional de la misma. Contratará empleados que se sienten motivados, dispuestos a ofrecer un mejor desempeño, tener mayor participación en las actividades y mostrar un mayor interés por la mejora continua de la empresa en general.

A partir de estas consideraciones, se concluye que el mayor beneficio de trabajar por competencias laborales es que al combinar personal motivado con los factores organizacionales y tecnológicos, permite cumplir con la misión de la organización a través de una notable mejora en la calidad y productividad de la misma.

Sin embargo para que los efectos del trabajo por competencias laborales sean efectivos y duraderos, debe además formar parte de una estructura organizacional completa. Se deben crear las condiciones para que las competencias sean absorbidas y formen parte del pensar diario y actuar de la gente, así como de la cultura de la organización.

Figura No. 04 BENEFICIOS DE LAS COMPETENCIAS LABORALES



Fuente: Gestión de Competencias Laborales 2000 (INTECAP)

Pero si el personal no cuenta con las competencias anteriormente citadas, es necesario capacitarlo para poder formar y desarrollar las competencias.

2.10 CAPACITACIÓN

“La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.”⁷

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. La

⁷ HILL, María, et. al Formación de Recursos Humanos. Artículo publicado www.monografía.com 2003. s.p.

capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización.

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

- ♣ Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- ♣ Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ♣ Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- ♣ Obtener una mejor imagen
- ♣ Mejorar la relación jefe-subalterno.
- ♣ Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas
- ♣ Preparar guías para el trabajo.
- ♣ Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- ♣ Contribuir a la formación de líderes dirigentes.

- ♣ Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- ♣ Promover la comunicación en toda la organización.

Beneficios de la capacitación para el trabajador y la empresa

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Entre los beneficios podemos mencionar:

- ♣ Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
- ♣ Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.
- ♣ Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización.
- ♣ Logra metas individuales.
- ♣ Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- ♣ Mejora la comunicación entre los trabajadores.
- ♣ Ayuda a la integración de grupos.
- ♣ Transforma el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estancia en ella.

Detectar las necesidades de capacitación

“El diagnóstico de las necesidades de capacitación, es la parte medular del proceso de la capacitación. Esto nos permite conocer las necesidades de aprendizaje existentes en una empresa a fin de establecer tanto los objetivos como los contenidos de un plan de capacitación.”⁸

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación uno se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos,

⁸ PINTO Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. México, Mc-Graw Hill 2000. Pág. 113

habilidades y actitudes que una persona ha de adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su actividad o puesto dentro de la organización.

El diagnóstico de necesidades de capacitación es la primera tarea concreta de tipo operativo que tiene como propósito encontrar las áreas que requieren entrenamiento. Se tiene la creencia de que es sencillo encontrar estas necesidades, que la gente ya sabe en qué debe capacitarse. Pero esto es falso. Es común que se determine el contenido de la capacitación con base en la pregunta: ¿En qué cree necesitar capacitación? La respuesta cotidiana suele ser bastante general y vaga y estar basada principalmente en el punto de vista del entrevistado, en vez de estar basada en el análisis de las tareas que hacen posible determinar, una precisión, los aprendizajes específicos, con éxito, un oficio o un puesto de trabajo.

Luego debemos tomar como base, para un verdadero diagnóstico, el contenido del puesto, ya sea que esté establecido o no en una descripción formal. A partir de esto puede decirse que una necesidad de capacitación refiere Pinto “es algo así como una carencia de conocimientos, habilidades y actitudes que tiene una persona respecto de lo que debe poseer para realizar correctamente su oficio o puesto de trabajo (es decir, lo que debe hacerse contra lo que realmente se hace)”.⁹

Lo que debe hacerse es que el personal sea apto para hacer bien las tareas, funciones, objetivos y estándares del puesto. Pero lo que en realidad se hace responde a la verdadera capacidad del personal para cumplir todo ello. En otras palabras, lo que se pretende es “identificar la diferencia existente entre la aptitud que tiene el personal respecto de lo que debe tener para hacer bien su trabajo”.¹⁰

“El primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Al analizar las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias ente “**el debe ser**” o situación esperada y “**el ser**” o situación real.”¹¹

“La determinación de necesidades de capacitación es, entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden

⁹ PINTO Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial Op. Cit. Pág. 114

¹⁰ Ibid. Pág. 114

¹¹ Loc. Cit. Pág. 114

desempeñar satisfactoriamente las funciones de su puesto.”¹² Esto nos permite identificar respuestas específicas a las siguientes interrogantes:

- ❖ ¿A quién capacitar?
- ❖ ¿En qué capacitarlo?
- ❖ ¿Cuándo capacitarlo?
- ❖ ¿A qué profundidad capacitar?
- ❖ ¿En qué se requiere concretamente capacitar a una persona para desempeñar una función o puesto y qué consecuencias provocará el desconocimiento del aprendizaje?
- ❖ ¿Qué prioridad o importancia se otorgará a cada aprendizaje?
- ❖ ¿Con qué contenidos de aprendizaje y con qué objetivos?

Al elaborar la detección de necesidades de capacitación es importante tener presente que la capacitación solamente puede solucionar los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores; pero cuando los problemas son de tipo administrativo, económico o tecnológico, es indudable que las soluciones implicarán cambios en la organización de la empresa.

La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad del aprendizaje que se genere, sino también de la forma en que sean satisfechas las necesidades organizacionales y del modo en que éstas contribuyan al logro de los objetivos fijados por la organización.

CUÁNDO HACER UN DNC?

La atención hacia un DNC puede derivar de:

- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, en políticas, métodos o técnicas
- Baja o alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal

¹² Ibíd. Pág. 116

¿CUÁLES SON LAS FASES DE ACCIÓN QUE DERIVAN EN UN DNC?

Aunque existen diversos procedimientos para el desarrollo del proceso de Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, entre las principales fases del proceso del DNC se pueden identificar:

- Establecimiento de la Situación Ideal que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo a su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:
 - Descripción de puestos
 - Manuales de procedimientos y de organización
 - Planes de expansión de la empresa
 - Nuevas o futuras necesidades de desempeño (cuando hay planes de cambio).
- Descripción de la situación real. Conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto. Estas personas deberán aportar datos precisos, verídicos y relevantes (en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes).
- Registro de información. Es necesario contar con instrumentos (formatos) que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

El análisis y la descripción de los puestos es de vital importancia en el momento de llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación.

2.11 ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

“Análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada”¹³

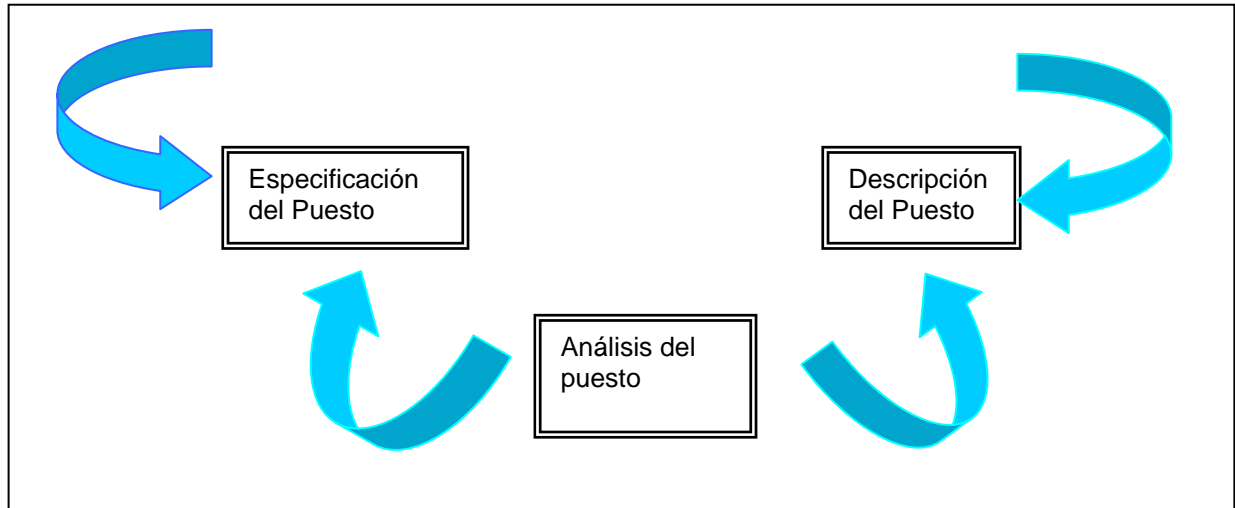
¹³ ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Editorial Granica, México 2000 Pág..259

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir información y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan otras áreas en relación con el área de Recursos Humanos, una de ellas es la capacitación, pues es donde se evidencian los conocimientos, habilidades destrezas y actitudes necesarias para ocupar un puesto.

La información que debe contener una descripción del puesto es:

- **Función Básica del Puesto:** es la razón de ser y la importancia que tiene dentro de la organización.
- **Actividades del Trabajo:** por lo general se obtiene información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas. En ocasiones, tal lista de actividades indica también cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad.
- **Comportamientos Humanos:** incluye cualidades personales y condiciones físicas para realizar las tareas.
- **Máquinas, herramientas, equipos y auxiliares utilizados en el trabajo:** aquí se incluye la información sobre los productos fabricados, los materiales, el conocimiento que se maneja o se aplica.
- **Estándares de desempeño:** también se reúne información con respecto a los estándares de desempeño (calidad, cantidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo) por medio de los cuales se evaluará al empleado en ese puesto).
- **Contexto del Puesto:** se incluye información referente a condiciones físicas del trabajo, horario de trabajo, condiciones económicas, horarios, entre otros.
- **Requisitos de persona:** por lo general se reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o las habilidades relacionados con el mismo (educación, capacitación y experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) que se requieren.

Figura No. 5 ESQUEMA DESCRIPCION DE PUESTOS



Fuente: Gary Dessler, Administración de Personal, México 1991.

Gary Dessler nos brinda conceptos relacionados a la descripción de puestos:¹⁴

“Análisis de Puestos: es el procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo y el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo”.

“Descripciones del puesto: lista de deberes, responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión del puesto; uno de los productos del análisis del puesto”.

“Especificaciones del Puesto: lista de los requisitos humanos de un puesto, es decir la educación, capacidad, personalidad y otras características requeridas, como producto del análisis de puesto”.

2.12 ELABORACION DEL DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real o situación actual de la empresa en cuanto a los posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones. Es una acción semejante a la que realiza el médico cuando tiene ante él una persona que presenta una sintomatología que le produce molestia y no le permite llevar una vida normal.

¹⁴ DESSLER Gary. Administración de Personal. Editorial Prentice Hall, México 1991. Pág.87

Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

- a. Análisis Organizacional: que es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la Compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- b. Análisis de Tareas: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones. Proceso para determinar el contenido de un programa de capacitación, basándose en el estudio de las tareas y funciones del puesto.
- c. Análisis de la Persona: dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos hacernos dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita? En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa. Es importante aclarar que esta información la obtenemos a través de una encuesta.

En la fase de detección de las necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones según:

- a. TIEMPO: a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo.
- b. ÁMBITO: generales (conocimiento de la empresa, procesos) y específicas.
- c. SITUACIÓN LABORAL: para formación inicial (costumbres y procedimientos), manutención y desarrollo, complementación (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

La determinación de necesidades de capacitación es, entonces, “una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.”¹⁵

La detección de necesidades de capacitación busca obtener la información necesaria que sirva de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por lo que no debe considerarse

¹⁵ HILL, María, et. al Formación de Recursos Humanos. Op. Cit. Pág. 118

como una investigación al azar respecto de que le hace falta a un trabajador para desempeñar, eficientemente, un determinado puesto, sino como análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los empleados.

“De hecho, dado que la detección de necesidades de capacitación, debe realizarse una comparación considerando por un lado, los requerimientos del puesto y, por otro, lo que sabe y puede hacer realmente el ocupante del mismo. No obstante, esto es difícil de realizar en forma directa, por lo que es recomendable partir del análisis y evaluación de “lo que se hace y logra”, en relación a “lo que debe hacer y lograr”, para inferir, de ahí, las deficiencias correspondientes a las áreas señaladas.”¹⁶

La elaboración de la detección de necesidades nos permite obtener información sobre otros hechos y situaciones importantes que no se encuentran directamente relacionados con la capacitación del personal, pero que afectan los resultados, entre ellas se hallan:

- ❖ Las deficiencias en la estructura organizacional.
- ❖ Las limitaciones en los canales de comunicación.
- ❖ Las malas condiciones de trabajo.
- ❖ La duplicidad de funciones.

El cuadro que a continuación se presenta sintetiza la relación entre la evaluación de resultados (el lograr) y el desempeño (el hacer) con la identificación de necesidades.¹⁷

	ESPERADO	REAL	EVALUACION
LOGRAR	¿Qué debe lograr? (Objetivos y metas)	¿Qué logra o alcanza? (Resultados obtenidos)	Resultados
HACER	¿Qué debe hacer? (Actividades y funciones)	¿Qué hace?	Desempeño
SABER PODER QUERER	¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes se requieren para desempeñar el puesto?	¿Qué conocimientos, habilidades y actitudes se requieren posee la persona que ocupa el puesto?	Necesidades de capacitación

Fuente: Pinto Roberto, Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial, 2000.

¹⁶ Ibíd. Pág. 117

¹⁷ Ibíd. Pág. 118

Como puede observarse en el cuadro anterior, la primera columna señala las funciones que debe desempeñar un trabajador. Esta información debe estar lo más apegada a la realidad, ya que sirve como elemento de comparación respecto de lo que realmente se ejecuta. Para obtener la información, el capacitador debe recurrir a dos fuentes:

- a. Al área administrativa, donde se tienen datos sobre las funciones que se realizan en cada puesto.
- b. Es la información que proporcionan los supervisores inmediatos para obtener el perfil del puesto y la información relativa a todo el diagnóstico.

2.13 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

Consiste en determinar los límites del estudio que ha de llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación. Esto tiene como objetivo proporcionar al capacitador una idea clara de la problemática que enfrentará. Además conduce a establecer el ámbito de la investigación (organizacional, ocupacional, individual), a determinar los tipos de conducta o áreas por investigar (conocimientos, habilidades y actitudes) y a identificar los niveles organizacionales a los que se enfocará el estudio (gerencia, supervisión o ejecución), para generar entonces la planeación concerniente, por un lado, a las fuentes de información de mayor utilidad, por el otro, a la selección de los métodos y técnicas más adecuados para los fines y propósitos de la investigación.

ÁREAS A INVESTIGAR

“Las áreas a las cuales se dirige el estudio del diagnóstico de necesidades de capacitación son la cognoscitiva, la afectiva y la psicomotriz, en las que se ubican, respectivamente los conocimientos, actitudes y habilidades que le permiten a la persona realizar un sinnúmero de actividades encaminadas al correcto desempeño de un puesto.”¹⁸

Como el campo de la conducta humana es muy amplio, en el estudio del diagnóstico de necesidades de capacitación específicamente deben considerarse los conocimientos y las habilidades que se requieren para realizar actividades de tipo productivo, tales como:

Conocimientos y habilidades de carácter técnico especializado

- Conocimientos específicos del puesto.

¹⁸ PINTO Roberto, Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. Op. Cit. Pág. 120

- Conocimientos y técnicas para ejecutar tareas concretas.
- Aplicación de métodos y procesos.

Habilidades administrativas

- Comprensión y logro de objetivos.
- Organización del propio trabajo y del de los demás.
- Capacidad para armonizar y utilizar los recursos por medio de la planeación y control de resultados.

Habilidades en relaciones humanas

- Capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar a colaboradores.

Habilidades conceptuales

- Facilidad para comprender la complejidad del trabajo.
- Análisis y solución de problemas.

Habilidades de logro de resultados

- Características de personalidad.
- Estilo de actuación, empuje, persistencia, independencia y responsabilidad.
- Logro de resultados.

2.14 MÉTODOS DE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Según refiere Roberto Pinto¹⁹ existen varios métodos de diagnóstico de necesidades de capacitación para el desarrollo del presente estudio se utilizará el método puesto persona con la modalidad de las competencias laborales.

DNC CON BASE EN PUESTO PERSONA

Esta alternativa se aplica a los puestos operativos que cubren alrededor del 80% del total de los puestos en una organización, principalmente de tipo industrial.

¹⁹ PINTO Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. Op. Cit. Pág. 127

Este método es la base del DNC y es muy útil para iniciar la cultura del diagnóstico en forma participativa, pues asegura la definición de las necesidades reales de capacitación de los puestos. El DNC, con base en requerimientos del puesto-persona, es una herramienta de alto impacto para los usuarios de la capacitación, porque proporciona mucha claridad en la continuidad del proceso.

Características

Este método se emplea para establecer los requerimientos de capacitación de los puestos en que ya se tiene práctica en dichos puestos. Su resultado es la capacitación correctiva con la que se uniforma la aptitud del personal y con la que se asegura el cumplimiento de los estándares.

Ventajas:

- ❖ El DNC puesto-persona es una base necesaria para sistematizar la capacitación. Su aplicación contribuye fuertemente a que los usuarios apliquen los conocimientos y se cumplan los estándares.
- ❖ Clarifica la labor de los supervisores.
- ❖ Facilita la comunicación formal entre el supervisor y su grupo.
- ❖ Ayuda a que el personal comprenda la verdadera naturaleza de la capacitación.
- ❖ Establece compromisos de seguimiento a los procesos.

De acuerdo a lo que refiere Roberto Pinto en su libro Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial, la metodología para llevar a cabo la DNC Puesto- Persona se realiza de la manera siguiente:

- a. Análisis del perfil del puesto en el que se incluye: función básica del puesto, detalle atribuciones y funciones importantes del puesto, requisitos del puesto entre otros.
- b. Requerimientos de aprendizaje del puesto: se enlistan de manera detallada la justificación de porqué son necesarias los conocimientos, habilidades o actitudes para el puesto.
- c. Formato de diagnóstico de capacitación puesto persona: en donde se evalúa el nivel requerido por el puesto y el nivel actual que posee el empleado basado en:
 - ❖ Prioridad del requerimiento para el puesto: corto, mediano y largo plazo.
 - ❖ Conocimientos, habilidades o actitudes requeridas en el puesto.

- ❖ Nivel de dominio de los conocimientos, habilidades o actitudes que requiere el puesto de acuerdo a los siguientes niveles: conocimiento, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el formato de diagnóstico de capacitación se realiza la propuesta de cursos de capacitación en el que se incluye: objetivos, contenido temático, nombre de los participantes, instructores propuestos (interno-externo).

Para el presente estudio, el cual se basa en competencias laborales se cuenta con una herramienta que permite conocer las competencias específicas para el puesto de trabajo; el diccionario por competencias. Según refiere Marta Alicia Alles, un diccionario de competencias laborales “ Una selección de competencias con su definición y su apertura en grados, para que cada empresa tome de allí el conocimiento y la experiencia de otros. Las competencias deben relacionarse con las necesidades de una organización para lograr con éxito el objetivo propuesto.”²⁰

La necesidad de crear un diccionario de competencias laborales deriva a que es un punto de partida que servirá de guía a la empresa para realizar evaluaciones. Es importante que las personas encargadas de realizar una evaluación sea conocedora de qué es una competencia y qué competencias deben ser desarrolladas de acuerdo a como se ha mencionado anteriormente a las necesidades de la organización.

Los pasos para crear un diccionario de competencias laborales son:

- ❖ Primer paso es definir los criterios de desempeño es decir qué competencias necesita tener la organización que cuente el personal para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- ❖ El segundo paso es definir las competencias específicas por puesto o por familias de puestos. Esto incluye su definición.
- ❖ El tercer paso es definir los niveles de aprendizaje que requiere el puesto en este punto específicamente se ha realizado con la modalidad de la Taxonomía de Bloom el cual nos

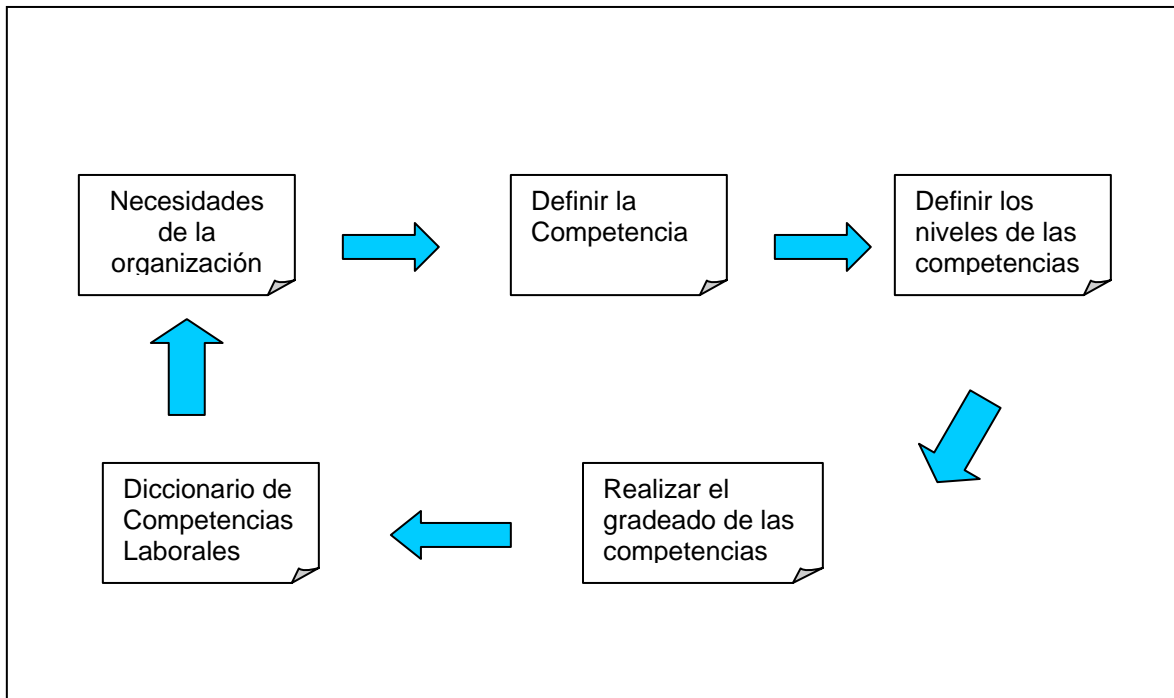
²⁰ ALLES, Marta Alicia. Diccionario de Preguntas, Gestión Por Competencias. . Editorial Granica, México 2000. Págs. 19-20

da un evaluación del grado de conocimiento de las personas. Es decir el gradeado de la competencia para conocer el nivel de conocimiento :

- Nivel 1 Conocimiento
- Nivel 2 Comprensión
- Nivel 3 Aplicación
- Nivel 4 Análisis

Para evitar confusiones el gradeado puede hacerse definiendo una conducta en su grado máximo y luego adaptarla a grados menores, utilizando siempre la misma definición. Por lo tanto es importante que cada empresa en función de su realidad y considerando su propia misión y visión pueda definir sus competencias y su gradeado de la mejor manera para las necesidades específicas de la organización.

Figura No. 6 ESQUEMA DE DICCIONARIO DE COMPETENCIA LABORAL



Fuente: Alles, Marta Alicia. Diccionario de Preguntas, Gestión Por Competencias 2000.

Los beneficios de contar con un diccionario de competencias laborales para las organizaciones son:

- ❖ Definir las competencias clave e integrarlas en la gestión de recursos humanos para llevar a cabo evaluaciones en cualquier proceso del área de Recursos Humanos Selección, Capacitación, Evaluación del Desempeño entre otros.
- ❖ Delimitar los grados requeridos de desarrollo de la competencia.
- ❖ Ser un punto de referencia para realizar una evaluación con el conocimiento teórico y tener indicadores de desempeño.
- ❖ Desarrollar los conocimientos, habilidad y actitudes requeridas para un puesto de trabajo.

Para este punto específicamente se ha desarrollado un diccionario de competencias laborales que requiriere un mando medio para brindarle apoyo a los Gerentes en el momento de la evaluación el cual le permitirá conocer la definición de la competencia y el grado de conocimiento requerido para ocupar el puesto de acuerdo a las necesidades específicas de la organización.

TABLA 1 TAXONOMIA DE APRENDIZAJE

CATEGORÍA	CONOCIMIENTO RECOGER INFORMACIÓN	COMPRENSIÓN Confirmación Aplicación	APLICACIÓN Hacer uso del Conocimiento	ANÁLISIS (orden Superior) Dividir, Desglosar	SINTETIZAR (Orden superior) Reunir, Incorporar	EVALUAR (Orden Superior) Juzgar el resultado
Descripción: Las habilidades que se deben demostrar en este nivel son:	Observación y recordación de información; conocimiento de fechas, eventos, lugares; conocimiento de las ideas principales; dominio de la materia	Entender la información; captar el significado; trasladar el conocimiento a nuevos contextos; interpretar hechos; comparar, contrastar; ordenar, agrupar; inferir las causas predecir las consecuencias	Hacer uso de la información; utilizar métodos, conceptos, teorías, en situaciones nuevas; solucionar problemas usando habilidades o conocimientos Capacidad de trasladar la teoría situaciones prácticas	Encontrar patrones; organizar las partes; reconocer significados ocultos; identificar componentes	Utilizar ideas viejas para crear otras nuevas; generalizar a partir de datos suministrados; relacionar conocimiento de áreas diversas; predecir conclusiones derivadas. Creación, organización selección de procedimientos.	Comparar y discriminar entre ideas; dar valor a la presentación de teorías; escoger basándose en argumentos razonados.

Fuente: Taxonomía de Aprendizaje Benjamín Bloom.

Para la investigación utilizaremos un método de evaluación del conocimiento de Bloom el cual se detalla a continuación:

2.15 EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS

La idea de establecer un sistema de clasificación comprendido dentro de un marco teórico, surgió en una reunión informal al finalizar la Convención de la Asociación Norteamericana de Psicología, reunida en Boston (USA) en 1948. Se buscaba que este marco teórico pudiera usarse para facilitar la comunicación entre examinadores, promoviendo el intercambio de materiales de evaluación e ideas de cómo llevar ésta a cabo. Además, se pensó que estimularía la investigación respecto a diferentes tipos de exámenes o pruebas, y la relación entre éstos y la educación. El proceso estuvo liderado por el Benjamín Bloom, Doctor en Educación de la Universidad de Chicago (USA). Se formuló una Taxonomía de Dominios del Aprendizaje, desde entonces conocida como (Taxonomía de Bloom), que puede entenderse como "Los Objetivos del Proceso de Aprendizaje". Esto quiere decir que después de realizar un proceso de aprendizaje, las personas deben de haber adquirido nuevas habilidades y conocimientos.

Para crear una buena planificación es necesario tener claro en primer lugar: el área de aprendizaje; en segundo lugar que los objetivos estén correctamente planteados; en tercer lugar las herramientas de evaluación sean las adecuadas y por último determinar las actividades a realizar. Benjamín Bloom, en su taxonomía clasifica y ordena el aprendizaje:

CAMPO COGNOSCITIVO

CONOCIMIENTO: implica conocimiento de hechos específicos y conocimientos de formas y medios de tratar con los mismos, conocimientos de lo universal y de las abstracciones específicas de un determinado campo del saber. Son de modo general, elementos que deben memorizarse.

COMPRENSIÓN: el conocimiento de la comprensión concierne el aspecto más simple del entendimiento que consiste en captar el sentido directo de una comunicación o de un fenómeno, como la comprensión de una orden escrita u oral, o la percepción de lo que ocurrió en cualquier hecho particular.

APLICACIÓN: el conocimiento de aplicación es el que concierne a la interrelación de principios y generalizaciones con casos particulares o prácticos.

ANÁLISIS: el análisis implica la división de un todo en sus partes y la percepción del significado de las mismas en relación con el conjunto. El análisis comprende el análisis de elementos, de relaciones, entre otros.

SÍNTESIS: a la síntesis concierne la comprobación de la unión de los elementos que forman un todo. Puede consistir en la producción de una comunicación, un plan de operaciones o la derivación de una serie de relaciones abstractas.

EVALUACIÓN: este tipo de conocimiento comprende una actitud crítica ante los hechos. La evaluación puede estar en relación con juicios relativos a la evidencia interna y con juicios relativos a la evidencia externa.

2.16 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN:

Como resultado del diagnóstico de necesidades de capacitación se establecen los programas que habrán de ser desarrollados en un periodo determinado. La clasificación de los programas se detallan a continuación:

Por nivel jerárquico: programas para gerentes, supervisores, directivos.

Por área: programa para producción, administración, ventas, finanzas mantenimiento.

Por familia de puestos programas de informática, seguridad.

Por puestos tipo: programas para operadores, montacarguistas, vendedores, pilotos.

Generales: valores, liderazgo, administración, relaciones humanas.

La capacitación programada de esta manera implica una creencia no escrita, a saber, que es necesario capacitar a todo el personal según el grupo ocupacional al que pertenezca cada empleado, lo cual dificulta la obtención de resultados; por ello, generalmente se programan los cursos que se impartirán en un periodo y las necesidades de las áreas no tienen porqué insertarse en este periodo

Según refiere Roberto Pinto,²¹ existen los programas siguientes:

²¹ PINTO, Roberto. Planeación Estrategia de Capacitación Empresarial. Op. Cit. Pág. P. 153-154

PROGRAMAS BÁSICOS

Se imparten cuando el personal no tiene la ecuación escolarizada mínima que demanda la empresa. Es la coordinación de los planes de primaria, secundaria, educación técnica o preparatoria que la organización proporciona a sus trabajadores, generalmente por medio de la coordinación con instituciones educativas o sistemas de enseñanza abierta.

PROGRAMAS DE PLATAFORMA

Se dirigen en su mayoría a los puestos de base. Es la capacitación que debe impartirse al personal de nuevo ingreso para asegurar que domine las tareas del puesto para el que fue contratado. Con esto se evita el ensayo y error.

Cuando las empresas tienen establecidos y probados sus métodos y procedimientos, este tipo de programas se hacen extensivos a niveles superiores.

PROGRAMAS SUSTANTIVOS

Son los eventos que resultan de la aplicación del diagnóstico de necesidades de capacitación. Son los programas de mayor importancia para el capacitador porque aquí se encuentran los indicadores de productividad y las alternativas para cuantificar el rendimiento de la inversión.

PROGRAMAS INSTITUCIONALES:

Son los eventos que se imparten a todo el personal o una parte considerable de los trabajadores. En ellos se insertan los eventos relativos a la cultura de calidad, valores, seguridad, inducción, motivación y comunicación, entre otros temas de ese alcance.

PROGRAMAS DE DESARROLLO

Es la capacitación que deba darse al personal para cubrir necesidades específicas en un futuro, como serían: nueva tecnología, modificaciones a los equipos de producción, informática, comercialización, cambios en la dinámica del mercado o aspecto legales, entre una seria muy variada de temas. Los programas de desarrollo no se dirigen a un nivel jerárquico en particular sino que pueden ser a todo nivel.

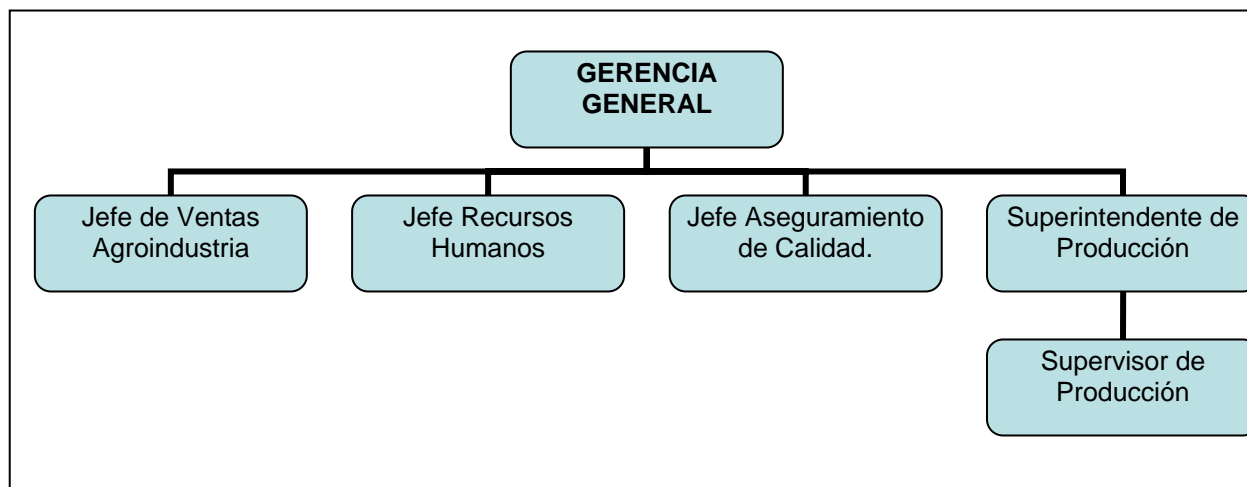
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los objetos de estudio de la empresa industrial evaluada, son los empleados que ocupan posiciones de mandos medios y se caracterizan por la responsabilidad de hacer operativos los lineamientos de la alta dirección para cumplir con los objetivos organizacionales, delegar, organizar y supervisar las actividades del personal a su cargo y fortalecer los canales de comunicación para ser eficiente los procesos.

Ocupar la posición de mando medio no es tarea fácil, debido a que por la naturaleza de su cargo debe desarrollar competencias que le permitan hacer más eficiente su gestión. Por esta razón, el presente trabajo se centró en evaluar las competencias requeridas para un mando medio para desarrollar su trabajo.

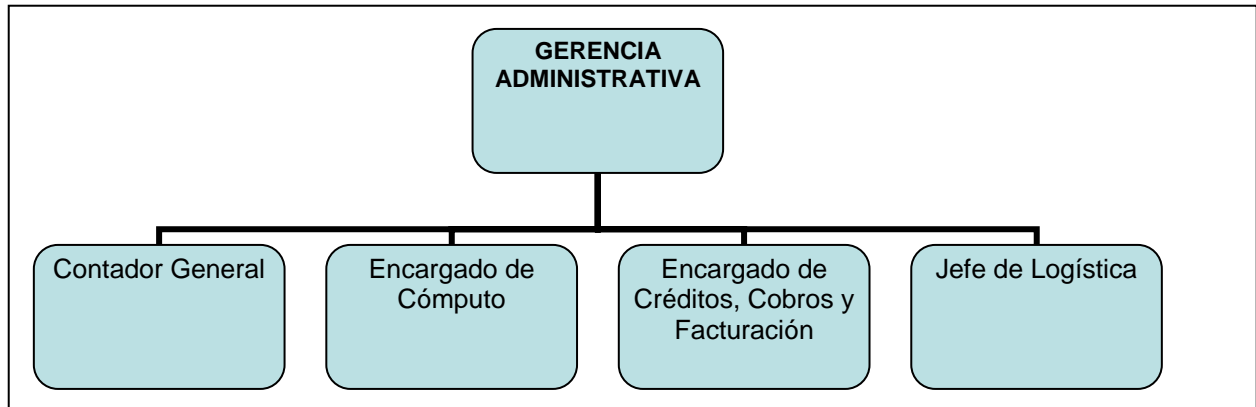
Dentro de la organización de la empresa, los puestos de mandos medios se encuentran divididos en dos áreas; los puestos que dependen directamente de la Gerencia General y los que dependen de la Gerencia Administrativa:

CUADRO NO. 1 MANDOS MEDIOS DEPENDIENTES DE LA GERENCIA GENERAL



Fuente: Organigrama empresa Industrial 2004.

CUADRO No. 2 MANDOS MEDIOS DEPENDIENTES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA



Fuente: Organigrama empresa Industrial 2004

Esto muestra parte de la organización de la empresa que está orientada hacia objetivos estratégicos. Revela también los mandos medios que conforman la organización.

Para los puestos que fueron evaluados las competencias requieren diferentes niveles de conocimiento, así como cada puesto tiene sus propias competencias y su nivel de importancia. En algunos puestos las competencias son de brecha crítica y en otros casos la brecha es mínima, de acuerdo a las necesidades de la organización.

Las competencias que la empresa adjudica mayor importancia y que considera que un mando medio debe tener desarrollada, en orden de prioridad, son las siguientes: **1. Capacidad de Planificación y Organización, 2. Comunicación 3. Orientado a Resultados 4. Trabajo en Equipo 5. Liderazgo.** Con base en esta calificación en el proceso de investigación se evaluaron las competencias que, de acuerdo a Heillriegel en su libro Administración un Enfoque Basado en Competencias, debe desarrollar un mando medio son: comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica y manejo del personal. La investigación arrojó los resultados siguientes:

4.1 COMPETENCIAS EVALUADAS

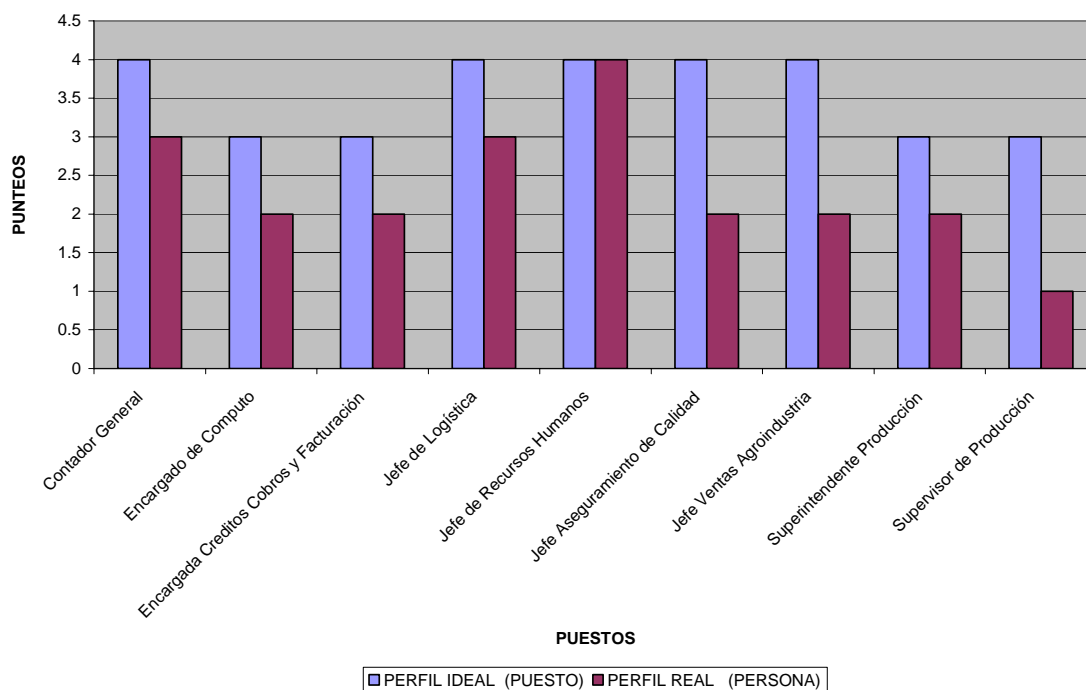
COMPETENCIA DE LA COMUNICACIÓN: Es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Como la administración conlleva hacer

que otras personas realicen determinada labor. Las competencias evaluadas fueron: modalidad de contacto, comunicación y negociación.

Cabe mencionar que en esta competencia los resultados del diagnóstico se compararon el nivel requerido para el puesto con el nivel actual de la persona que ocupa el puesto, los resultados dan las brechas. Esta competencia es crítica debido al impacto que tiene en la organización y en el desarrollo de los procesos. De acuerdo a la gráfica No. 1 se interpreta que es una de las competencias de mayor impacto dentro de los procesos productivos y que está vinculada al Sistema de Gestión de Calidad de la Norma ISO. Las brechas mayores se evidencian en los puestos: Jefe Aseguramiento de Calidad, Jefe Ventas Agroindustria, Superintendente de Producción y Supervisor de Producción.

Gráfica No. 1

RESULTADOS DE EVALUACION COMPETENCIA COMUNICACION



Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2004.

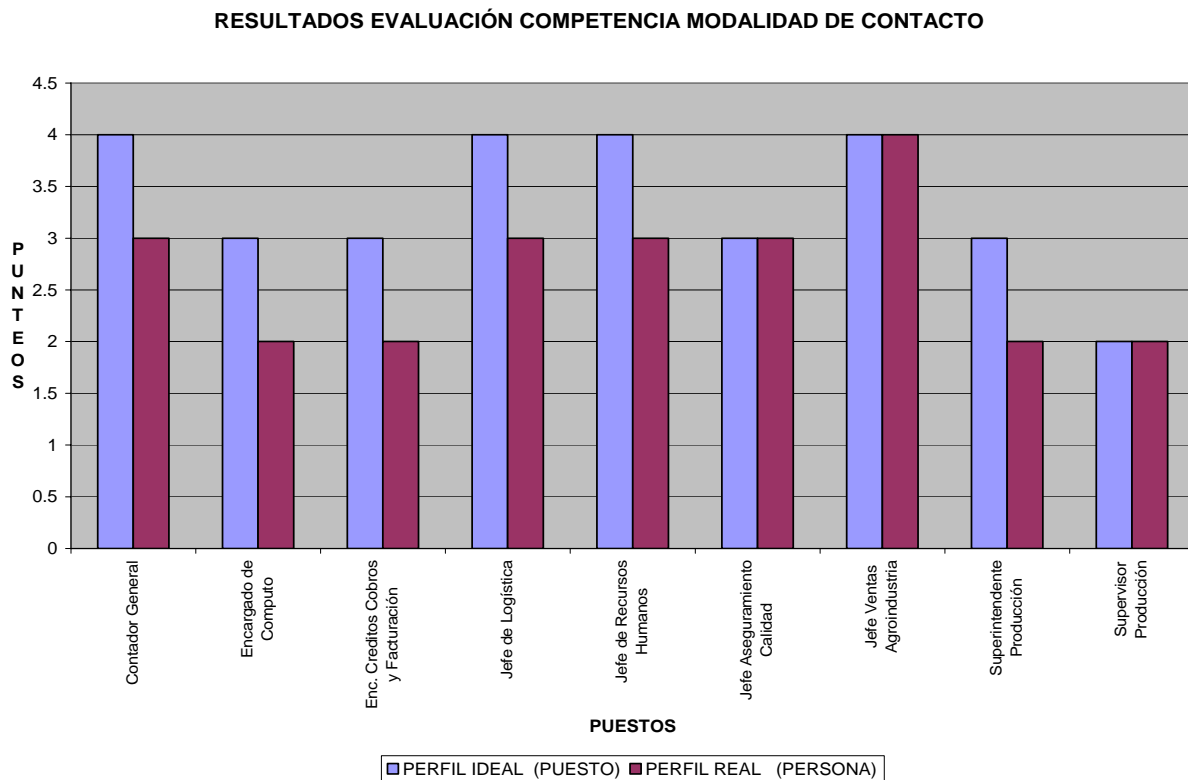
Esta competencia es una de las áreas de oportunidad de la organización, y se tiene como antecedente que el año pasado se realizó una encuesta de clima laboral dentro de la empresa y esta competencia es de los factores calificados más bajos. Los resultados de esta investigación confirman que es necesario desarrollar esta competencia para la eficacia de

los procesos de la organización. De la población evaluada, el 90% no cumple con esta competencia.

MODALIDAD DE CONTACTO

Dentro de la competencia de la comunicación se evaluó la competencia de modalidad de contacto que es la capacidad de saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se necesita. En este rubro los resultados mostraron que no existen brechas significativas. El 44% de los objetos de estudio cumplen con el nivel requerido del puesto y el 55 % tiene brechas mínimas que pueden disminuirse a corto plazo. Esta competencia se ha desarrollado debido a que el Sistema de Gestión de Calidad requiere de evidencias de las acciones correctivas y preventivas realizadas al respecto.

Gráfica No. 2



Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2004.

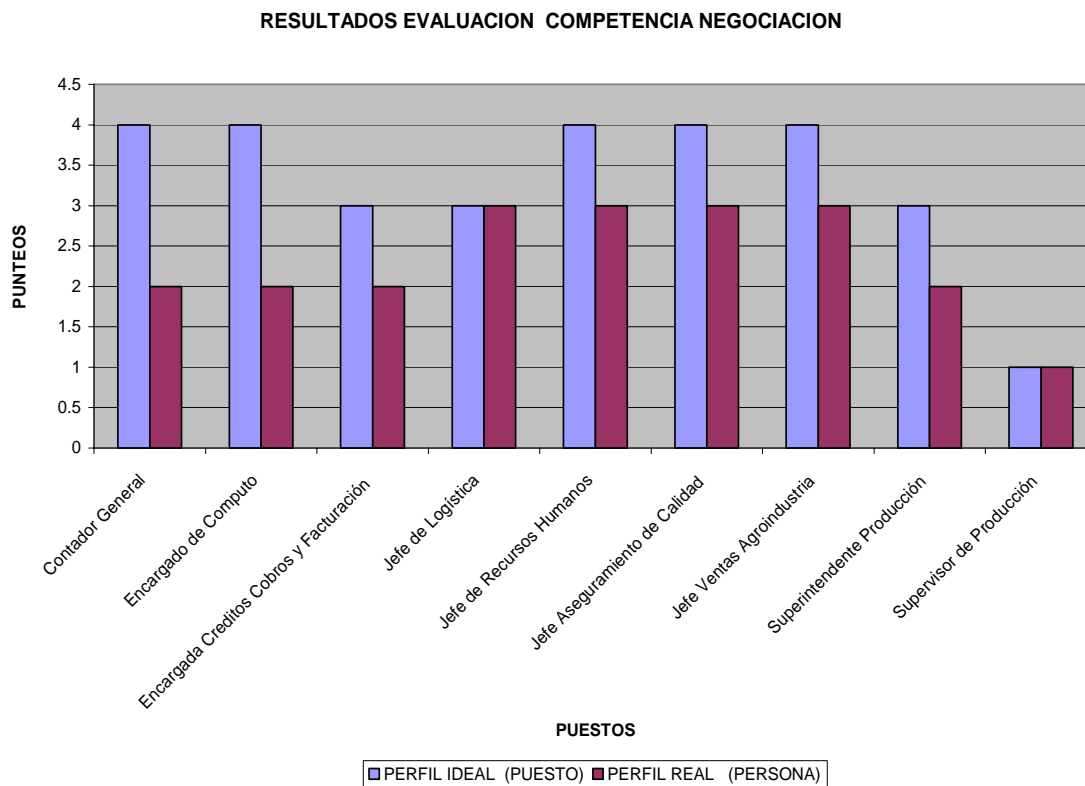
NEGOCIACIÓN

Es la capacidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Los resultados evidencian que esta competencia ha sido desarrollada parcialmente por los mandos medios de la organización, debido a que solo el 22% cumple con esta competencia; el 55% tiene una brecha mínima y el resto no la cumple. Los puestos que tienen una brecha mayor son: Contador General y Encargado de Cómputo.

Las áreas en que se evidencia brechas significativas son: comunicación y negociación de acuerdo a la evaluación los puestos.

Gráfica No. 3



Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2004.

COMPETENCIA DE PLANEACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN: comprende decidir qué tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarlos, asignar los recursos que permitan llevarlas a

cabo, y luego, supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan” “Planear y organizar proyectos por lo general significa trabajar con empleados para aclarar objetivos generales, analizar la asignación de recursos y acordar fechas de consecución. Las competencias evaluadas fueron: Orientado a resultados y capacidad de planificación y organización.

ORIENTADO A RESULTADOS

Los puestos de mayor impacto y que se consideran de competencia crítica se encuentran en el área de Producción y Calidad porque tienen responsabilidad directa en el proceso de fabricación y deben velar por la eficiencia de los procesos y la calidad del producto que la empresa ofrece a sus clientes. Las brechas en esta competencia se mostraron de manera crítica en los puestos de Jefe de Aseguramiento de Calidad, Superintendente de Producción y Supervisor de Producción.

En contraposición, los puestos que sí cumplen con la competencia requerida: Jefe de Ventas Agroindustria, que superó sus metas de ventas para el año 2004. De igual manera, el Jefe de Créditos Cobros y Facturación, el Contador General y el Jefe de Recursos Humanos, que cumplen con los objetivos de sus unidades organizacionales. En total el 45% de los mandos medios cumple con el desarrollo de esta competencia en el nivel requerido para el puesto que ocupa.

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

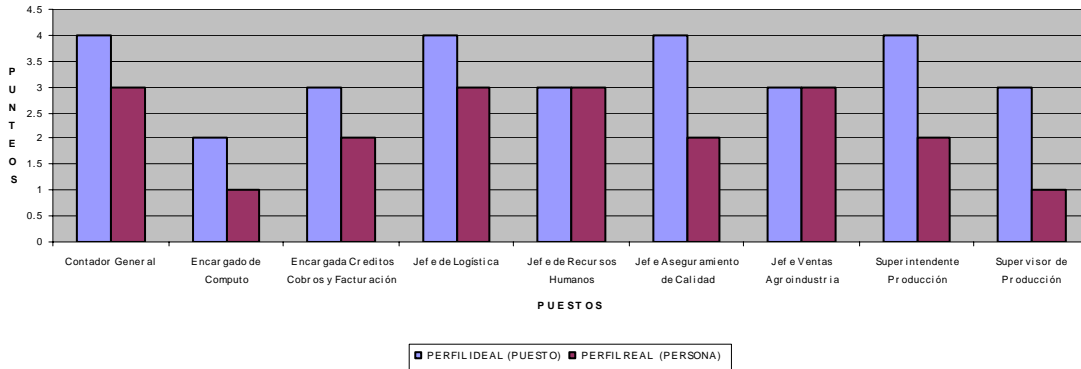
La empresa evaluada, tiene un tamaño en estructura y personal de acuerdo a sus objetivos organizacionales. Para el cumplimiento de estos, es de vital importancia desarrollar la competencia de planificación y organización y como se menciona al inicio de este capítulo la alta dirección le brinda la prioridad uno a esta competencia por las siguientes razones: está relacionada con la planeación estratégica, orientada al cumplimiento de objetivos organizacionales, coordinación y delegación de actividades, desarrollo de proyectos y que todas las actividades están orientadas a lograr la misión de la empresa “satisfacción del cliente”.

Como evidencian los resultados, el 75% de los mandos medios no cumple con esta competencia tornándose crítica la falta de desarrollo de esta competencia es en los puestos de: Jefe de Aseguramiento de Calidad, Superintendente de Producción y Supervisor de Producción debido que registran la mayor brecha.

Los puestos que tienen el nivel requerido de competencia, son: Jefe de Ventas Agroindustria y Jefe de Recursos Humanos.

Gráfica No. 4

RESULTADOS EVALUACION COMPETENCIA CAPACIDAD PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN



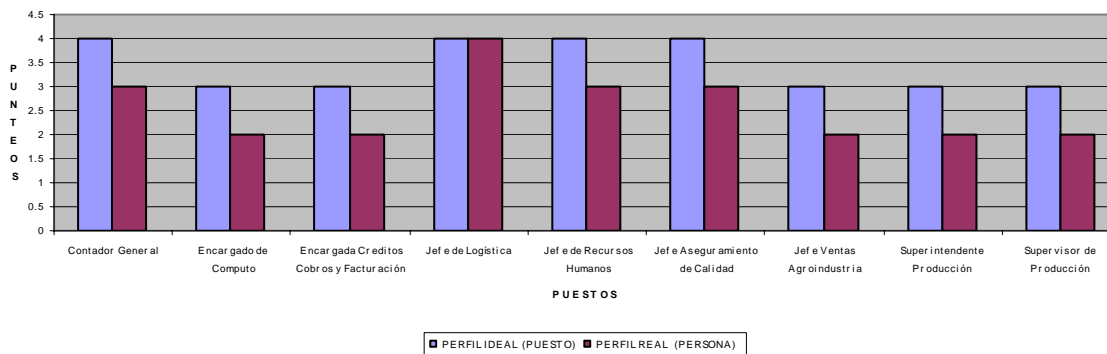
Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2004.

3. COMPETENCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO: “Llevar a cabo tareas con grupos pequeños de personas responsables en conjunto y cuya labor es independiente, exige competencia en el trabajo en equipo. La aleación en equipo consiste en formular los objetivos, definir las tareas que deben realizarse e identificar al personal necesario para la consecución de tales tareas. Los integrantes deben identificarse con las metas del equipo y comprometerse a alcanzarlas.” Las competencias que se evaluaron fueron trabajo en equipo y dirección de equipos de trabajo.

En lo que respecta a esta competencia se evidencia que no existen brechas críticas en la mayoría de los puestos se evidenció la actitud del trabajo en equipo y su conocimiento en cuanto al nivel de participación y compromiso en la cadena cliente-proveedor en los procesos productivos de la organización en este nivel.

Gráfica No. 5

RESULTADOS EVALUACION COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO

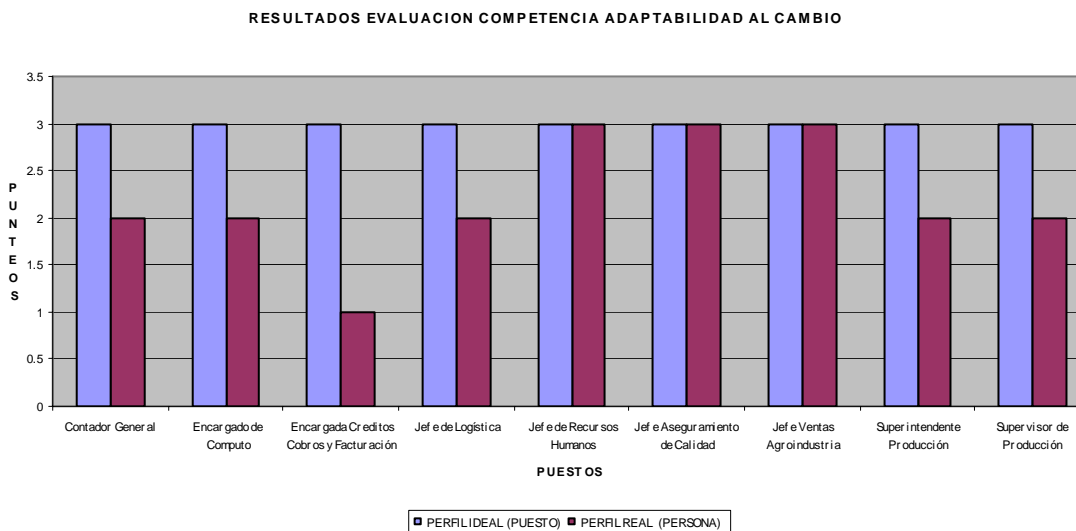


Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2004

4. COMPETENCIA DE ACCIÓN ESTRATÉGICA: “Es entender la misión y los valores generales de la organización y asegurarse de que las acciones propias y las de quienes uno dirige están alineadas a una misma dirección”.

Las competencias evaluadas fueron Iniciativa y adaptabilidad al cambio. Debido a que la empresa tiene objetivos planteados es necesario que el personal de mandos medios tenga una actitud de adaptabilidad para poder generar los planes y acciones de mejora continua en sus procesos cotidianos y no centrarse en actividades rutinarias. Al respecto, hay una frase que dice “Lo que no se puede evaluar no se puede mejorar”. Cabe mencionar que en el análisis de esta competencia las brechas encontradas es entre el personal que tiene mayor tiempo de ocupar la posición dentro de la organización por lo que se infiere que existe resistencia a los procesos de cambio, aunque no significa que tengan un mal desempeño. Lo puestos que tienen brecha significativa son: el Encargado de Computo y el Jefe de Créditos, Cobros y Facturación.

Gráfica No, 6



Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2004

MANEJO DE PERSONAL: responsabilizarse de la propia vida dentro y fuera del trabajo exige competencia en el manejo del personal. Comprende la integridad y comportamiento ético, dinamismo y capacidad de resistencia, conocerse a si mismo y a sus colaboradores y desarrollarlos.

Las competencias evaluadas en esta área fueron: liderazgo, orientado al cliente interno-externo, desarrollo de equipo de trabajo.

El manejo de personal no es una tarea sencilla implica más allá del conocimiento de la actividades los colaboradores, significa ponerse en los zapatos del otro, y ponerse la camiseta para generar confianza, enseñanza y retroalimentación de las actividades; así como conocer las fortalezas y áreas de oportunidad de los empleados que tiene a cargo. Es conocer cuáles son sus habilidades y cuáles son limitantes para realizar las tareas.

Las brechas encontradas en esta competencia son las siguientes:

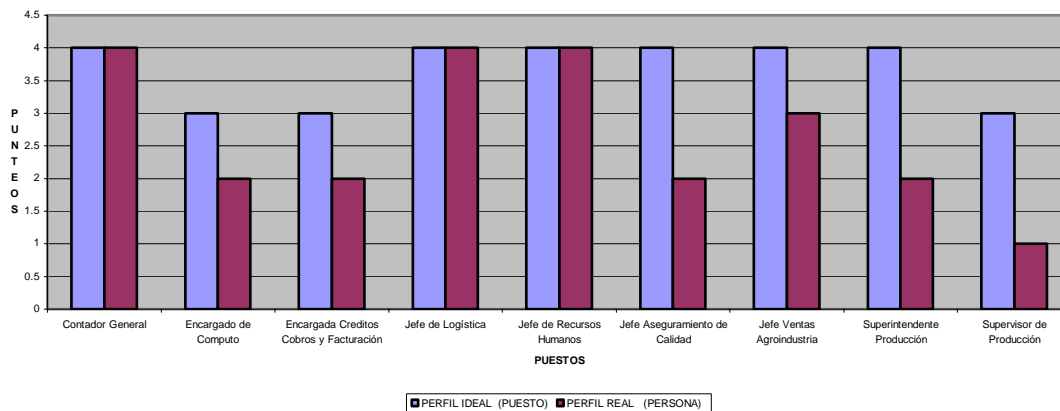
LIDERAZGO

La mayor brecha se evidenció en los puestos de Superintendente de Producción y Supervisor de Producción. Los resultados sugieren que sus esfuerzos están dirigidos a la tarea pero atienden de manera marginal la parte administrativa y gerencial de su posición, esta actitud en el trabajo podría atribuirse a la falta de preparación académica debido a que quienes ocupan estos puestos han sido operadores que fueron ascendidos por su conocimiento en el proceso de producción. Esta situación muestra un escenario en que los empleados evaluados, son especialistas en el proceso de producción, pero carecen de los conocimientos teóricos y las habilidades necesarias para ejercer liderazgo dentro de sus colaboradores, lo que explica la dimensión de la brecha en su puesto de trabajo.

En los demás puestos no se evidencian brechas significativas, debido a que las personas han desarrollado adecuadamente esta competencia.

Gráfica No. 7

RESULTADOS EVALUACION COMPETENCIA LIDERAZGO



Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2004

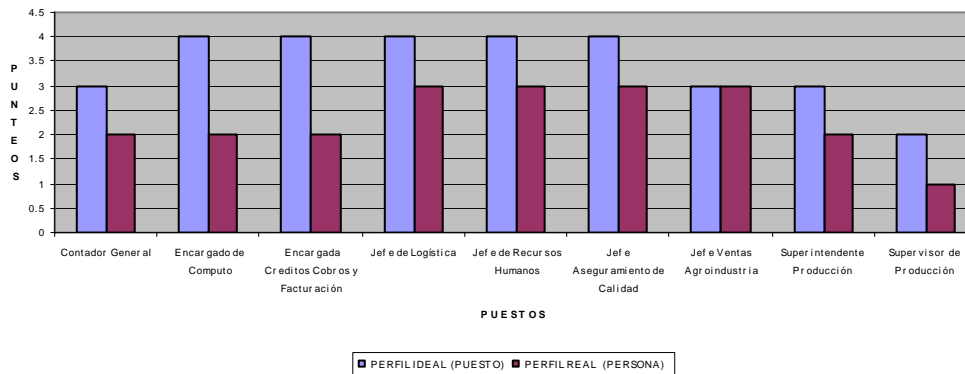
ORIENTADO AL CLIENTE INTERNO-EXTERNO:

Esta competencia fue evaluada de conformidad con la Norma ISO 9000 y se tomó en cuenta la misión de la empresa que es “satisfacción al cliente.” Es considerada como una competencia de mucha importancia dentro de sus procesos.

Los resultados muestran que en la mayoría de los puestos las brechas son mínimas, exceptuando dos puestos Encargado de Cómputo y Encargado de Créditos, Cobros y Facturación en que la brecha es más significativa, pero también en estos casos el nivel de desarrollo de las competencias se debe a la resistencia al cambio.

Gráfica No. 8

RESULTADOS EVALUACION COMPETENCIA ORIENTADO AL CLIENTE INTERNO-EXTERNO

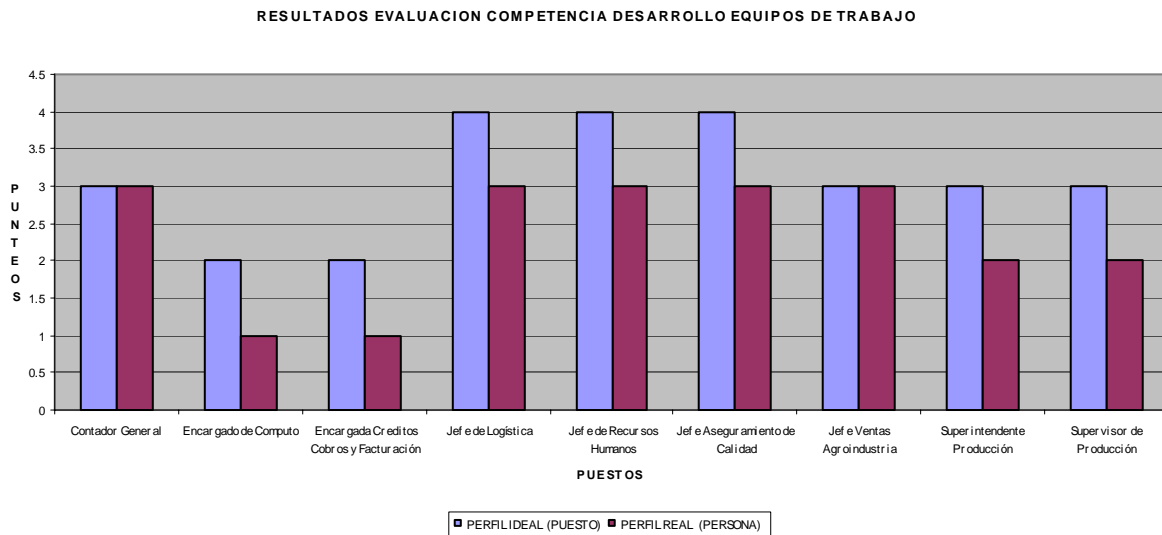


Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2004

DESARROLLO EQUIPOS DE TRABAJO

En esta competencia los resultados de la evaluación evidencian que las brechas encontradas no son críticas lo que puede inferirse que los mandos medios en cuestión han sido receptivos a los procesos de mejora continua desarrollados en la empresa.

Gráfica No. 9



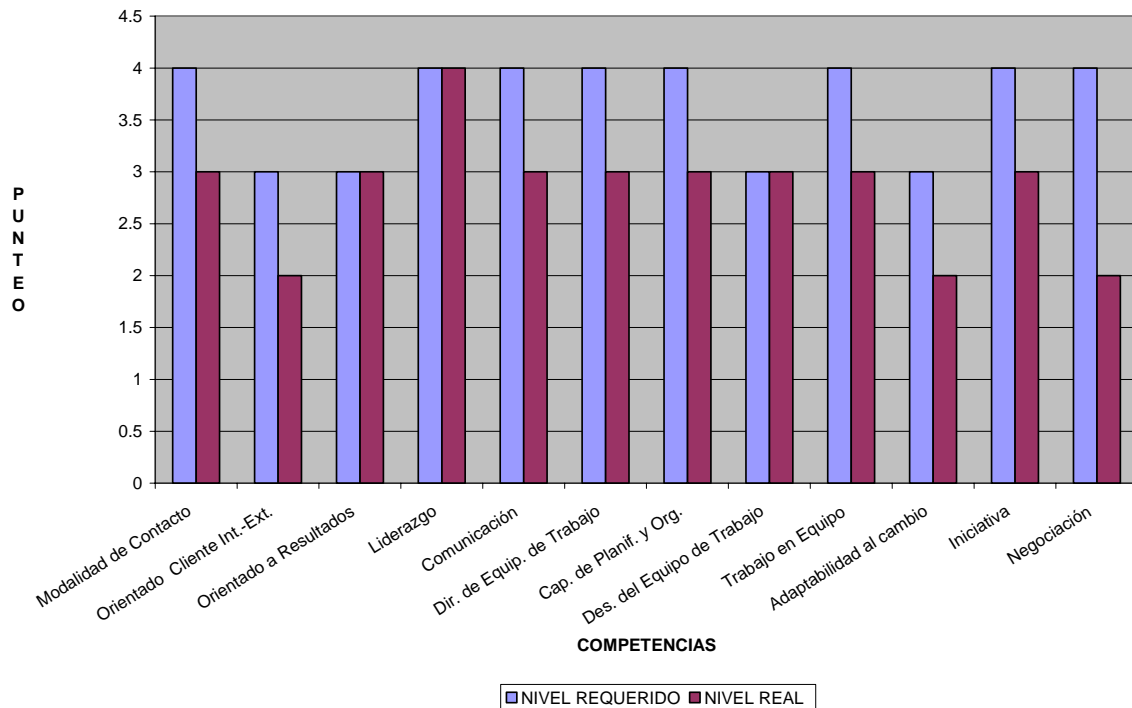
Fuente: Evaluación de competencia laboral. Investigación de campo 2004

4.2 EVALUACIÓN DE PUESTOS:

Las gráficas del 10 al 17 muestran los resultados de la evaluación de puestos, a continuación a cada una de ellas se presenta la interpretación de la gráfica.

Grafica No. 10

RESULTADOS EVALUACIÓN CONTADOR GENERAL

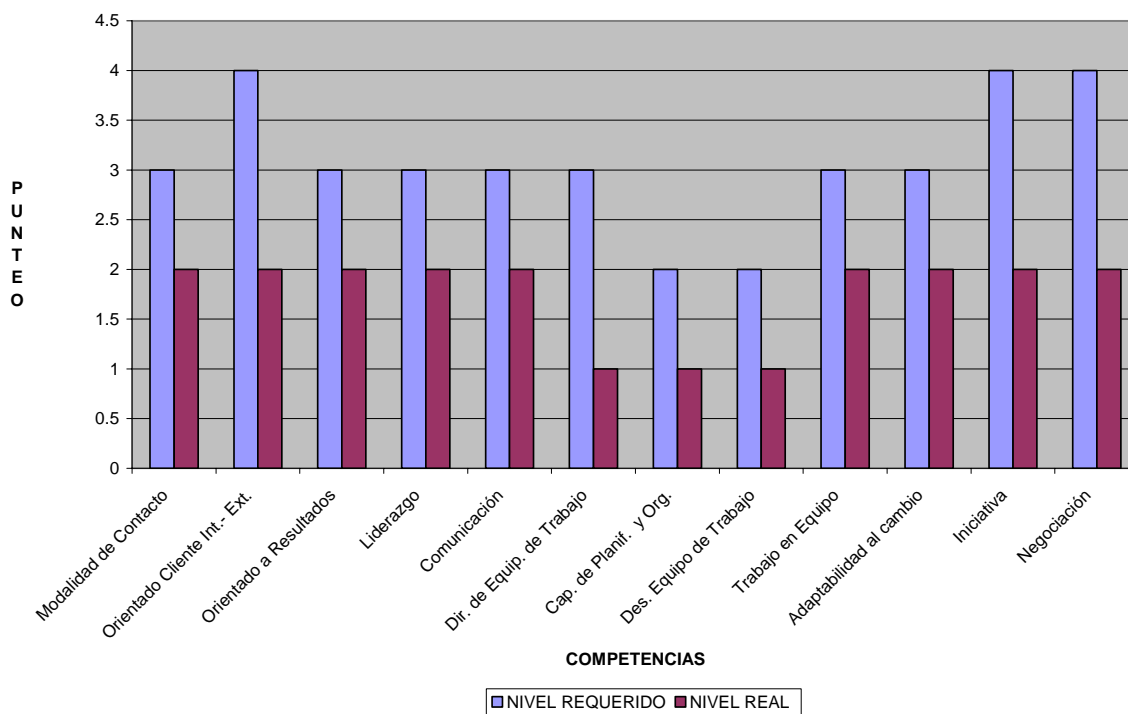


Fuente: Evaluación de competencias laborales por puesto. Investigación de campo 2004

CONTADOR GENERAL: para este puesto las competencias críticas identificadas en su puesto de trabajo son las siguientes: Orientado a resultados, trabajo en equipo, capacidad de planificación y organización las cuales, de acuerdo a los resultados de la evaluación, si las cumple en el nivel requerido. Debido a las características de las actividades laborales de este puesto, es necesario el desarrollo de las competencias de adaptabilidad al cambio, negociación y orientado al cliente.

Gráfica No. 11

RESULTADOS EVALUACIÓN ENCARGADO DE CÓMPUTO

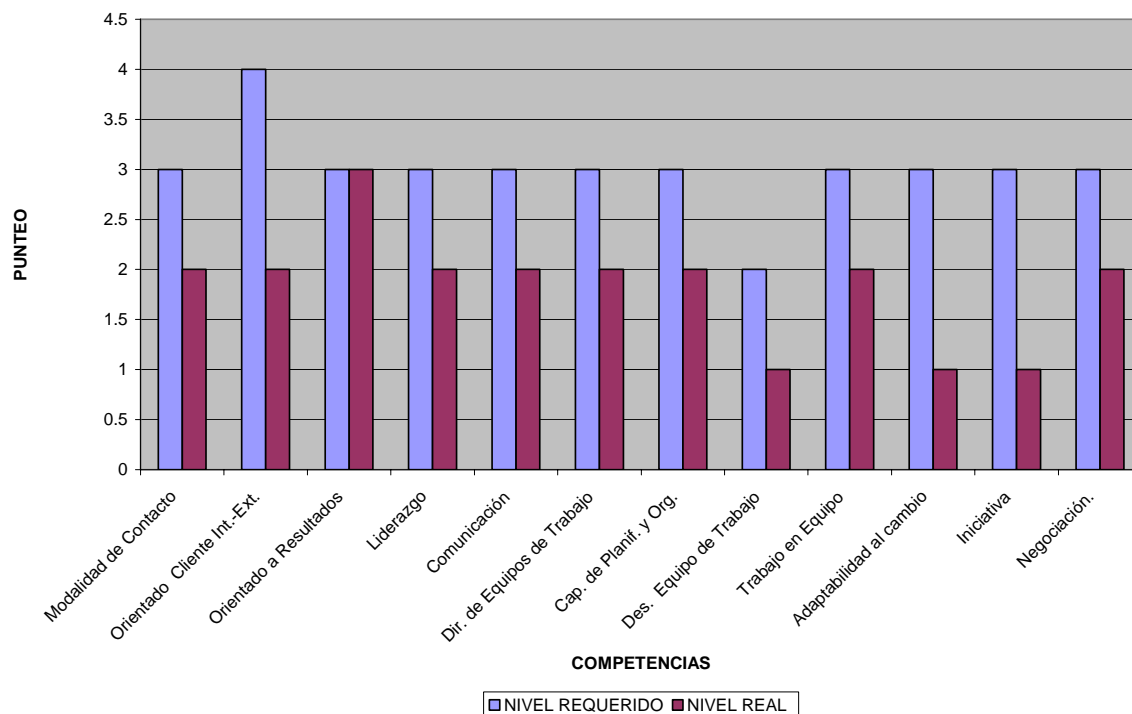


Fuente: Evaluación de competencias laborales por puesto. Investigación de campo 2004

ENCARGADO DE COMPUTO: su puesto brinda soporte técnico y solución de problemas a los usuarios en el área de informática. Las competencias críticas identificadas son: orientado al cliente interno-externo, negociación y adaptabilidad al cambio. La persona que ocupa el puesto no ha desarrollado al nivel requerido en dichas competencias. Los resultados reflejan brechas significativas por lo que es necesario fortalecer sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

Gráfica No. 12

RESULTADOS EVALUACIÓN CRÉDITOS, COBROS Y FACTURACIÓN

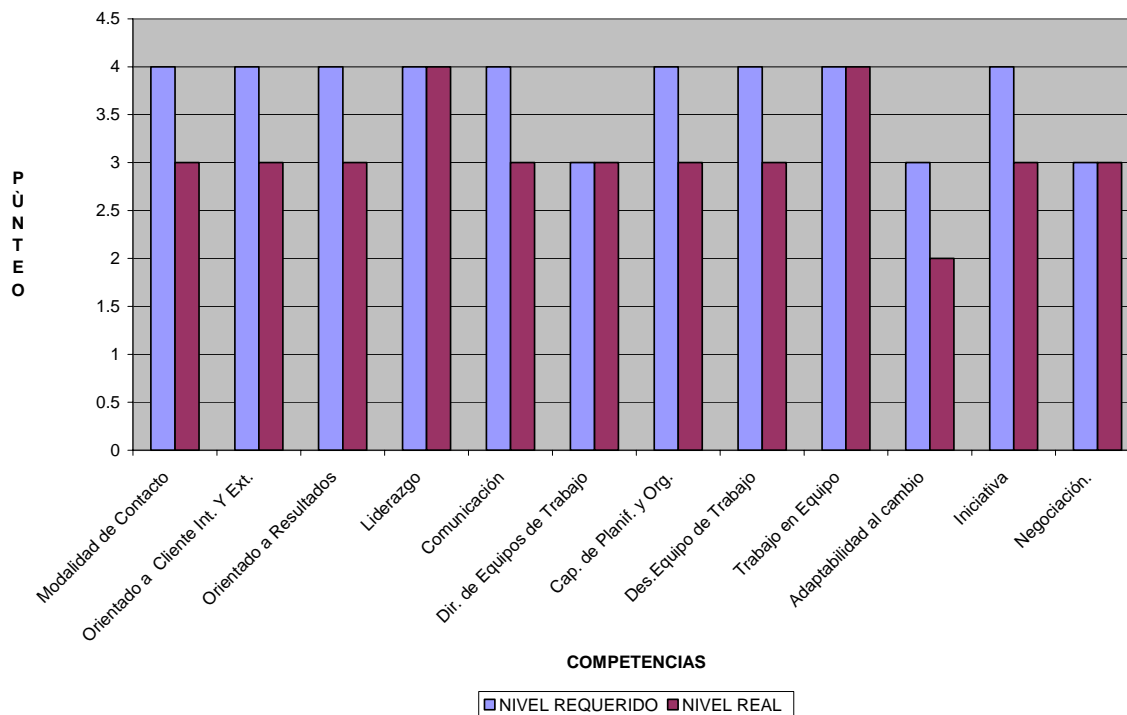


Fuente: Evaluación de competencias laborales por puesto. Investigación de campo 2004

ENCARGADO CREDITOS, COBROS Y FACTURACION: En el puesto recae la responsabilidad de velar por una cartera sana y su gestión es el cobro de ventas realizadas al crédito. Las competencias críticas identificadas son: orientado a resultados, negociación. La persona que ocupa el puesto muestra desarrollo adecuado en estas competencias; en lo que se refiere a orientado al cliente interno-externo, adaptabilidad al cambio e iniciativa muestran brechas significativas por lo que es necesario fortalecer sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

Gráfica No. 13

RESULTADOS EVALUACIÓN JEFE LOGÍSTICA

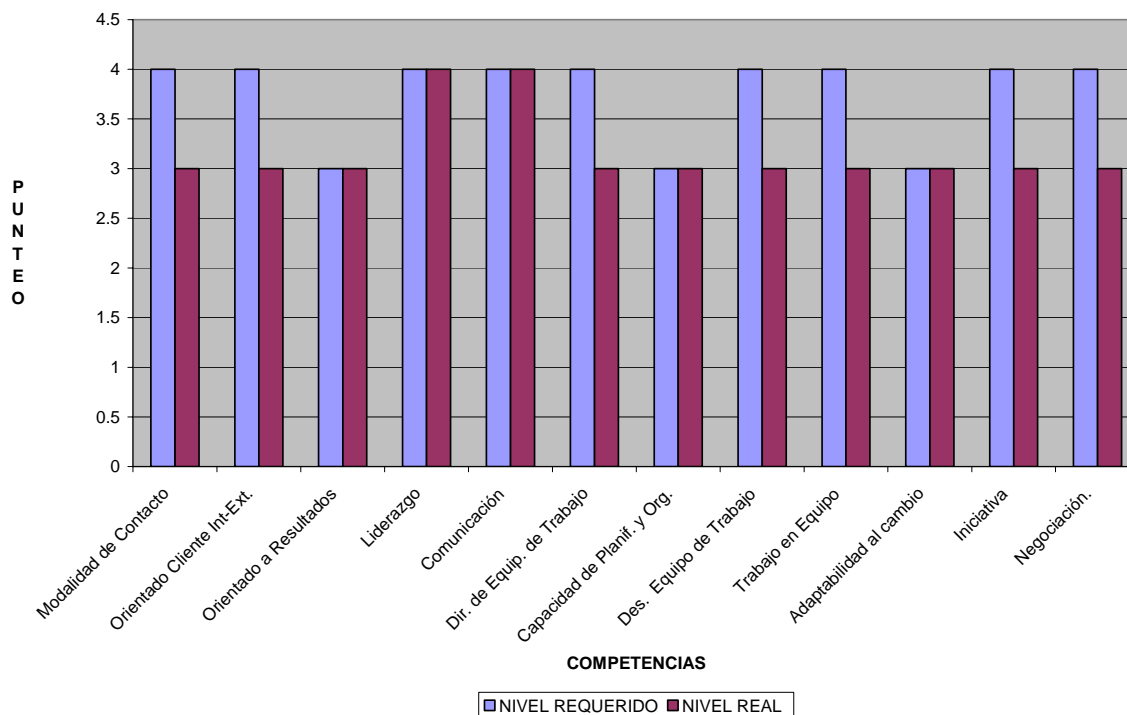


Fuente: Evaluación de competencias laborales por puesto. Investigación de campo 2004

JEFE DE LOGÍSTICA: el puesto tiene un grado de complejidad y diversidad porque tiene entre sus responsabilidades: manejo de personal, entrega de productos, control de inventarios, mantenimiento de las instalaciones, logística de despachos, entre otros. Las competencias identificadas son: orientado a resultados, planificación y organización, trabajo en equipo, liderazgo. Los resultados evidencian que son competencias desarrolladas y las brechas son mínimas.

Gráfica No. 14

RESULTADOS EVALUACIÓN JEFE RECURSOS HUMANOS

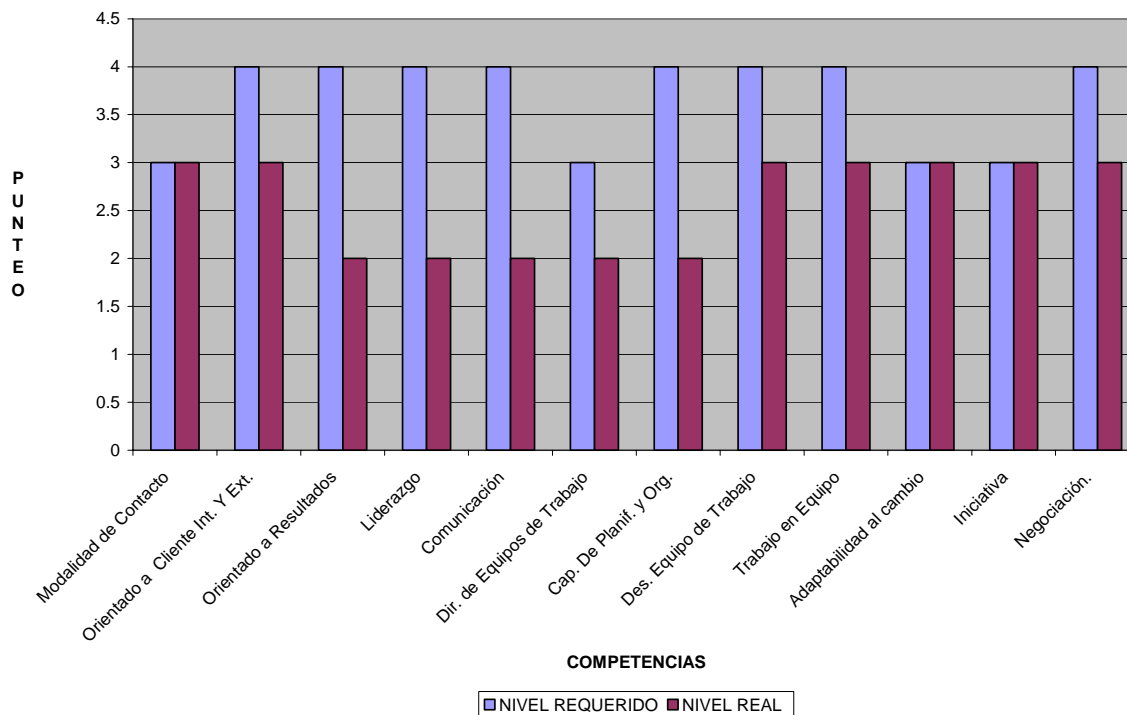


Fuente: Evaluación de competencias laborales por puesto. Investigación de campo 2004

JEFE DE RECURSOS HUMANOS: su responsabilidad es implementar, dirigir y mantener acciones orientadas a fomentar sano ambiente de trabajo, lo que incluye brindarle al recursos humano la importancia que le corresponde dentro de la organización, conocer sus necesidades, realizar mejoras, conocer su entorno, sus fortalezas y áreas de oportunidad. Las competencias identificadas son comunicación, liderazgo, orientado a resultados, orientada al cliente interno-externo, adaptabilidad a los cambios. De acuerdo a la evaluación realizada las competencias muestran brechas mínimas.

Gráfica No. 15

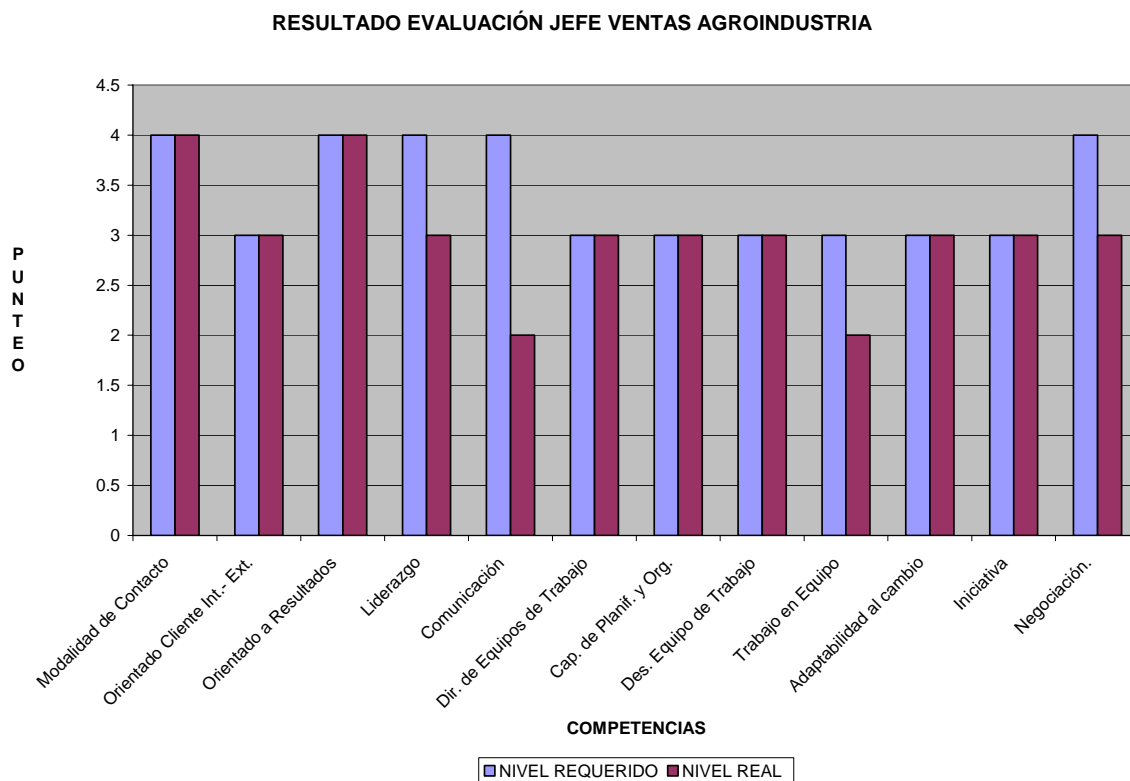
RESULTADOS EVALUACIÓN JEFE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD



Fuente: Evaluación de competencias laborales por puesto. Investigación de campo 2004

JEFE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD: el puesto tiene la responsabilidad de coordinar las actividades del sistema de ISO 9000, velar porque el sistema de aseguramiento de calidad esté actualizado y documentado, así como medir y evaluar los procesos productivos. Las competencias identificadas son: Liderazgo, comunicación, capacidad de planificación, orientado a resultados, competencias críticas no desarrolladas. Modalidad de contacto, adaptabilidad al cambio, iniciativa son competencias desarrolladas y que muestran brechas mínimas. Es necesario fortalecer sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

Gráfica No. 16

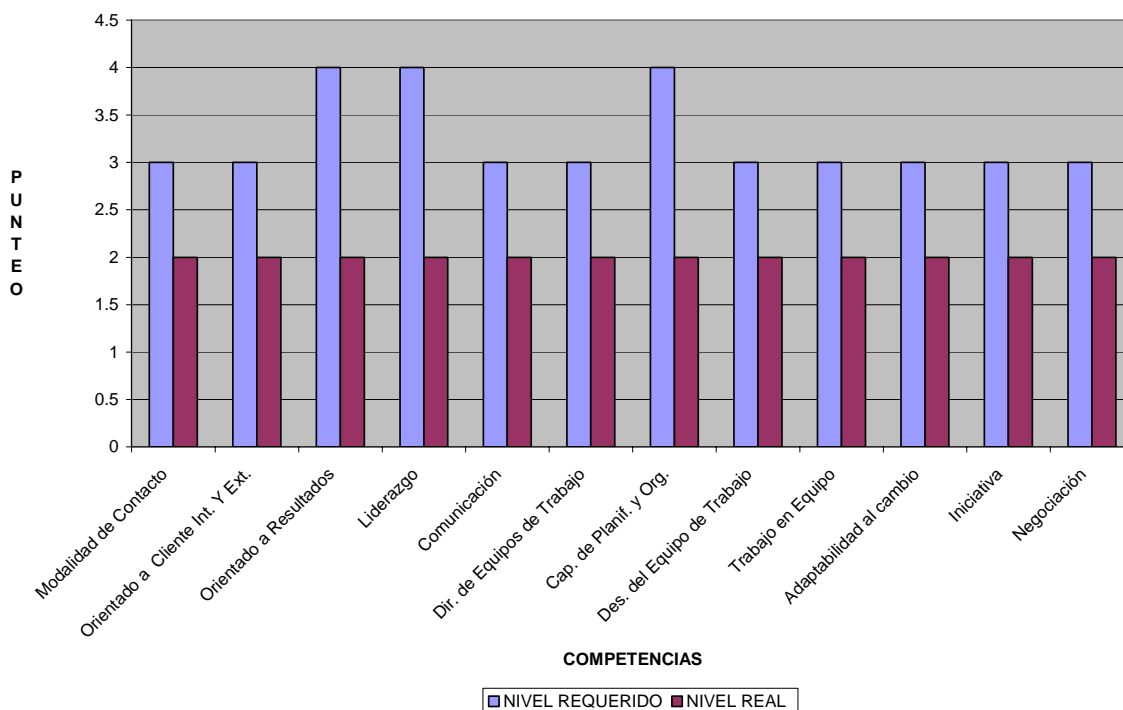


Fuente: Evaluación de competencias laborales por puesto. Investigación de campo 2004

JEFE DE VENTAS AGROINDUSTRIA: la función principal es el desarrollo de negocios para la venta de productos del área que ofrece la compañía. Las competencias identificadas son: orientado a resultados, negociación, modalidad de contacto, iniciativa, capacidad de planificación y organización los cuales ha desarrollado y muestran brechas mínimas. Las competencias que muestran brechas significativas son: comunicación, adaptabilidad al cambio, trabajo en equipo por lo que es necesario fortalecer sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

Gráfica No. 17

RESULTADOS EVALUACIÓN SUPERINTENDENTE PRODUCCION

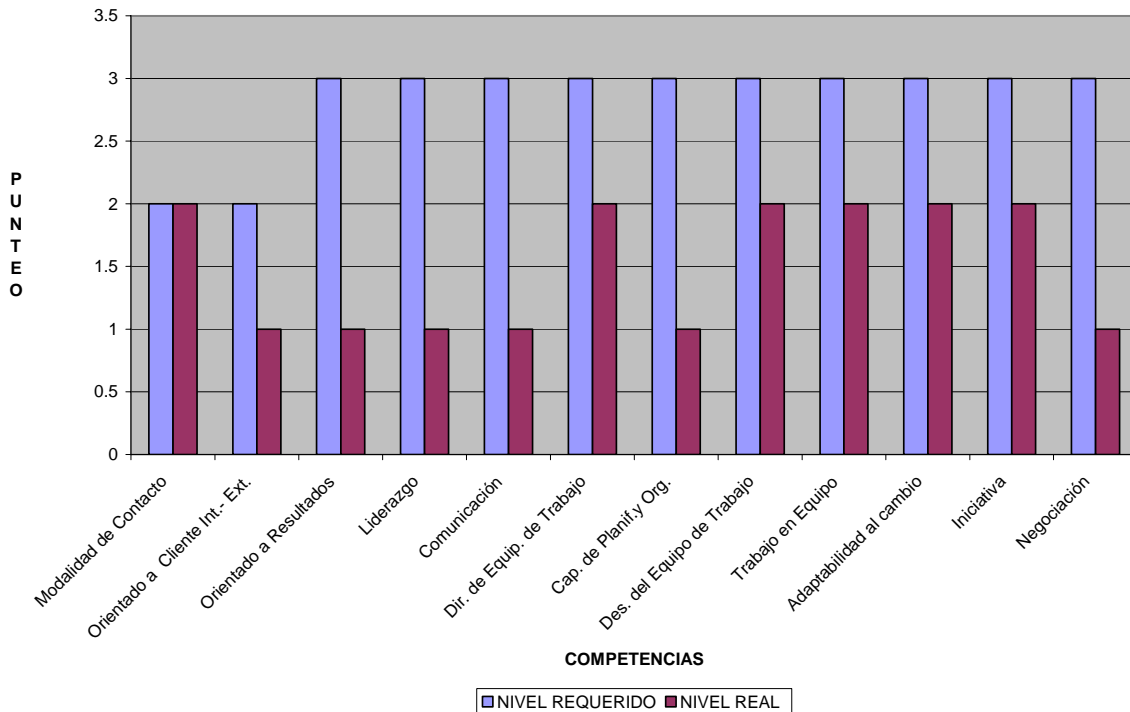


Fuente: Evaluación de competencias laborales por puesto. Investigación de campo 2004

SUPERINTENDENTE DE PRODUCCIÓN: en este puesto recae la responsabilidad de planificar todos los procesos productivos de la fabricación del producto, manejo de costos, manejo de personal, productividad de la planta, etc. Las competencias identificadas son: Orientado a resultados, planificación y organización que muestran brechas significativas. Es necesario fortalecer sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

Gráfica No. 18

RESULTADOS EVALUACIÓN SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN



Fuente: Evaluación de competencias laborales por puesto. Investigación de campo 2004

SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN: este puesto supervisa todas las actividades de los operadores en todas las fases del proceso de fabricación del producto. Las competencias identificadas son: Orientado a resultados y liderazgo competencias que según los resultados no han sido desarrolladas en este puesto y requiere de capacitación.

El análisis global de las competencias revela que en algunos puestos de los evaluados, existen brechas significativas en las competencias identificadas de acuerdo a sus requerimientos lo cual hace necesario desarrollarlas para fortalecer la gestión en los mandos medios a través de la capacitación. Las competencias a desarrollar requieren actividad de capacitación en las siguientes áreas identificadas: Negociación, comunicación, liderazgo, servicio al cliente administración del tiempo, que son las áreas que debieran ser incorporadas en un plan de capacitación.

Propuesta Plan de Capacitación a Mandos Medios

“Para tener un producto de calidad, se requiere de gente de calidad, porque nadie puede dar lo que no tiene...”

Presentado por: Licda. Heidy Ocaña

5. PROPUESTA PLAN DE CAPACITACIÓN

La preocupación fundamental de cualquier empresa es el crecimiento y la consolidación del negocio. Para lograr esto se requiere la unión de muchos factores: un mercado disponible, un producto oportuno, capacidad de producción, competencia manejable, sistemas de administración, desarrollo tecnológico, visión estratégica, liderazgo efectivo, personal comprometido y eficiente entre otros. Es por ello que el tema de la capacitación de recursos humanos en la actualidad está teniendo mayor importancia y requiere de mayor atención por parte de la Alta Dirección de toda empresa.

“La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.”²²

La capacitación bien administrada influye en la eficiencia de las organizaciones, porque repercute de manera directa en los sistemas tecnológicos, administrativo y el social- humano. Las empresas tienen que enfrentarse a retos cada vez mayores por los cambios tan drásticos y rápidos que están teniendo con la globalización, los libres tratados de comercio.

La empresa sujeto de estudio ha desarrollado ventajas competitivas para mantener su liderazgo en el mercado como lo es contar con Certificación ISO 9000 la cual le ha permitido eficientar sus procesos productivos y dentro de ello reviste vital importancia al desarrollo del recurso humano. Dentro de las ventajas es que parte del sistema se encuentra la capacitación del personal para que tenga un desarrollo integral y busque la superación de los colaboradores.

La capacitación es un medio relevante para la planeación de vida y de trabajo del personal, también lo son el sistema de competencias laborales y la productividad debido a que en ellos se logra la mayor satisfacción y desarrollo del empleado pues le permite fortalecer y adquirir conocimientos, habilidades y actitudes que le permitirán desarrollar de manera eficiente su trabajo.

En la actualidad la capacitación en la empresa Industrial, ha sido un motivo de mejora continua por tal razón se ha logrado la atención de la Alta Gerencia para este tema no solo como un proceso sino como parte integral de la planeación estratégica por ello reviste en estos momentos mayor

²² Hill, María, et. al Formación de Recursos Humanos 2003. s.p.

importancia de contar con capacitación efectiva. De acuerdo a los resultados obtenidos en la realización de este proyecto se logró identificar las brechas que corresponden entre el perfil ideal y el perfil actual de los puestos evaluados lo que dio origen a la siguiente propuesta de Capacitación dirigida a los mandos medios, indicando que algunas de las competencias son consideradas críticas las cuales deben ser cubiertas a corto plazo de acuerdo a las necesidades de la organización entre las que se encuentran:

- ❖ Comunicación que incluye las dimensiones de Negociación y Comunicación y que son consideradas brechas significativas por el nivel de ocurrencia. Los puestos son Contador General, Encargado de Computo y Jefe de Aseguramiento de Calidad, Supervisor de Producción, Jefe de Ventas Agroindustria.
- ❖ Planeación estratégica que incluye sus niveles de orientado a resultados y capacidad de planificación y organización. Se evidencia en los puestos de Superteniente de Producción, Jefe Aseguramiento de Calidad y Supervisores de Producción.
- ❖ Manejo de personal: específicamente el Liderazgo los resultados evidencian que no tienen desarrolladas estas competencias pues las brechas son significativas en el caso de Superintendente, Supervisores de Producción y Jefe Aseguramiento de Calidad.

Las competencias que han desarrollado el personal que ocupan los mandos medios son:

- ❖ Trabajo en Equipo pues en todos los puestos las brechas son mínimas
- ❖ .Orientado al Cliente Interno-Externo por la política de “satisfacción al cliente” y por el compromiso de la cadena cliente-proveedor.
- ❖ Adaptabilidad al cambio pues con el Sistema de Aseguramiento de Calidad ISO 9000 se crea la cultura de la mejora continua.

Es por ello que se presenta el siguiente Programa de Capacitación, su objetivo principal es cubrir las brechas significativas en las competencias identificadas con base a los resultados de la investigación

POLITICAS GENERALES PLAN DE CAPACITACIÓN

POLITICAS DIRECTIVAS

- ❖ Todo evento de capacitación tendrá como orientación basado en la función básica del puesto y con el principio: enseñanza específica para necesidad específica.
- ❖ Los eventos de capacitación estarán respaldados por un diagnóstico de necesidades de capacitación previo.
- ❖ Se contrataran capacitadores externos de alta calidad y con prestigio.
- ❖ Se formaran capacitadores internos para enseñanza de las actividades de los puestos.

POLITICAS GENERALES

- ❖ El DNC tendrá como base los objetivos organizacionales de la empresa.
- ❖ El 80% de los eventos de capacitación se sustentaran en un DNC.
- ❖ El DNC se realizará una vez al año y estará a cargo del Departamento de Recursos Humanos, Gerentes y Jefes de Área.

OPERACIÓN

- ❖ La asistencia aceptable para un evento de capacitación deberá ser el 70% de lo programado.
- ❖ Como objetivo del departamento de Recursos Humanos cumplir con el 90% de los cursos programados del Programa de Capacitación.
- ❖ Se validaran el contenido de los programas de capacitación.

SEGUIMIENTO

- ❖ Se revisará el avance del programa de Capacitación bimestralmente.
- ❖ Se realizaran si fuese necesario la reprogramación de cursos de acuerdo a la prioridad de los mismos.

POLITICAS ESPECÍFICAS

PLANEACIÓN

- ❖ Para el DNC se utilizará el método de DNC puesto persona con la modalidad de competencias laborales.

OPERACIÓN

- ❖ La duración mínima para los eventos externos de capacitación será de 08 horas.
- ❖ La duración máxima para los eventos internos de capacitación será de 02 horas.

SEGUIMIENTO

- ❖ Se establecerán reportes mensuales del cumplimiento del programa de capacitación.
- ❖ Se establecerán objetivos a alcanzar de acuerdo al programa de capacitación.

RENTABILIDAD

- ❖ Con los eventos de capacitación tendrán objetivos a cumplir como desperdicios, rechazos, productividad, orientado a resultados, mejora de índices de calidad, etc.

NORMAS

- ❖ Si son cursos internos el capacitador deberá anticipar el aula, material, recursos audiovisuales, Pcs, y lista de asistencia con antelación para cumplir con el horario establecido.
- ❖ Se prohíbe fumar durante los cursos de capacitación.
- ❖ Se solicitaran que equipos de comunicación como celulares, beepers sean apagados por respeto a los asistentes.
- ❖ Deberá quedar evidencia de la participación del personal asistente al curso, por medio de la lista de asistencia.
- ❖ Al finalizar el curso deberá realizar la evaluación del curso y la evaluación de la coordinación del curso.
- ❖ Si son cursos impartidos por capacitadores externos, deberá entregar al departamento de Recursos Humanos copia de la constancia de participación del evento para su archivo correspondiente.

INDICADORES

- ❖ Número de eventos sobre rentabilidad. Del total de eventos impartidos, en cuántos fue posible obtener indicadores de costo beneficio.
- ❖ Rentabilidad de proyectos. Es el concentrado de todos los proyectos de inversión su costo (Q.) y su beneficio.
- ❖ Asignación del presupuesto por programa. Montos asignados a cada programa y porcentajes de cada uno en relación al total.
- ❖ Número de horas-hombre por programa. Inversión de horas para la capacitación dentro y fuera de la jornada laboral. Cuanto afecta a la operación de la empresa.
- ❖ Distribución de costos (infraestructura, de operación, material didácticos) y gastos (honorarios instructores externos, viáticos, horas extras).
- ❖ Cumplimiento de los eventos programados de capacitación en horas.

OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

- ❖ Desarrollar dentro del personal de mandos medios, las competencias laborales que permitan el cumplimiento exitoso de la misión de la empresa y preparen el escenario futuro establecido en las estrategias del negocio.
- ❖ Desarrollar los conocimientos y habilidades pertinentes a cada puesto de trabajo según las aptitudes de cada persona.
- ❖ Realizar capacitación integral para reducir las brechas existentes y fortalecer a todos los mandos medios para contar con personal que desarrolle sus habilidades, conocimientos y experiencia en la gestión de su puesto de trabajo.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

- ❖ La capacitación se realizará de manera integral para desarrollar las competencias de Comunicación, Planeación Estratégica, Trabajo en Equipo, Planificación y Organización y Manejo del personal.
- ❖ Se realizaron las evaluaciones de acuerdo a lo planificado, destacando el apoyo de los gerentes en la realización de este proceso.

- ❖ Toda la capacitación será contratada por medio de capacitadores externos debido a que todos los mandos medios participaran en dicho programa.
- ❖ Se utilizará la modalidad de “taller” como metodología en los cursos de capacitación para que los participantes analicen temas con base a sus propias experiencias y realidades. Se hará uso de cuestionarios, videos, simulaciones, análisis de casos, conferencias, trabajo en grupo para intercambio de información y para aplicar los conocimientos adquiridos durante los cursos.
- ❖ Se recomienda utilizar las instalaciones por los siguientes factores: minimizar costos, y por los recursos audiovisuales que cuenta la empresa así como la población objeto de estudio.

TIPO DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A REALIZAR:

DE DESARROLLO:

- ❖ De acuerdo a los resultados del DNC hay competencias que se encuentran críticas, por lo cual deben capacitarse a corto plazo son: la negociación, comunicación, planificación y organización y liderazgo. Para incrementar los habilidades, conocimientos y actitudes.

MANTENIMIENTO DE ACTITUDES:

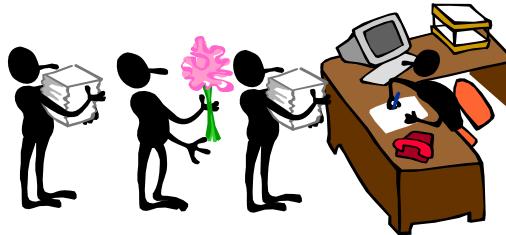
- ❖ De acuerdo a los resultados de la evaluación para estimular las competencias desarrolladas se deben dirigir a todos los mandos medios para la consecución de objetivos organizacionales como lo son: servicio al cliente, trabajo en equipo.

ESTRATÉGICOS

- ❖ De acuerdo a los objetivos organizacionales formar en el personal los valores, tecnología, estrategias de productividad, para fortalecer los objetivos estratégicos de la empresa entre estas está la competencia: Desarrollo de equipos, orientado a resultados, capacidad de planificación y organización.

NOMBRE DEL CURSO: SERVICIO AL CLIENTE

PRIORIDAD: A



Las necesidades del cliente son el objetivo principal de cada empresa, la era del servicio y valores agregados hacen que una empresa sea competitiva. Las economías de los países desarrollados buscan una estructura del servicio, actualmente no es una sorpresa que los clientes exijan el servicio y calidad del producto/servicio que requieren.

Todos hablan del servicio, pero no de la calidad en el servicio y eso es fundamental porque se convierte en un valor agregado lo que hace la diferencia entre la organización y la competencia. Un servicio excelente es dar más de lo que la gente espera es decir “superar las expectativas del cliente ya sea interno-externo”.

El servicio es una actitud empresarial que va desde la Alta Dirección pasando por los mandos medios hasta el personal operativo, es decir, todos los miembros de la organización deben tener una actitud de servicio solamente hacia el cliente externo sino también al interno.

La actitud del servicio es potencializar las habilidades de la comunicación interpersonal que vendrá a influir en:

- ❖ Incremento de las ventas.
- ❖ Clientes leales y satisfechos
- ❖ Mejora el clima laboral
- ❖ El cliente interno se sienta a gusto con su trabajo.

Es importante que el servicio no sea una actitud temporal ni discriminativa; es decir hay que practicarlo en todo momento, el cual al ser aplicado correctamente marca la diferencia en todos los procesos y ante la competencia del mundo actual.

DIRIGIDO A

Mandos Medios que tengan relación y compromiso en la cadena cliente-proveedor y que su filosofía de trabajo sea la "satisfacción del cliente" para cumplir con los compromisos adquiridos.

OBJETIVO CURSO

*Proveer conocimientos y conceptos de cadena de servicio, interno y externo y la relación que guarda con el trabajo en equipo.

*Lograr una cultura de trabajo orientada al servicio al cliente.

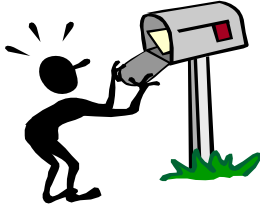
CONTENIDOS TEMATICOS

- ❖ Qué es servicio al cliente
- ❖ Qué es un cliente
- ❖ El servicio como una actitud
- ❖ El valor agregado del servicio
- ❖ Herramientas para servicio al cliente
- ❖ Como manejar los clientes difíciles.



NOMBRE DEL CURSO: COMUNICACION

PRIORIDAD: A



Hoy en día las organizaciones no pueden existir sin comunicación. Si esta no existe, los trabajadores no pueden saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo, y no se puede delegar con eficiencia las actividades y responsabilidades que a cada quien le corresponde.

En la actualidad, la comunicación con los compañeros y colegas de los diferentes departamentos ya no sólo es cuestión de mantener buenas relaciones de trabajo, sino que es esencial en el mundo de los negocios. Hoy el ambiente de trabajo es más competitivo, orientado al cliente, muchas organizaciones se están reestructurando ante los contextos a nivel económico mundiales como la globalización, los libres tratados de comercio entre otros. Por lo tanto se necesita mayor cooperación y comunicación entre departamentos para brindar un servicio con calidad y logrando la satisfacción del cliente.

La comunicación va más allá de escribir un memorando o dar una Instrucción es utilizar los canales adecuados y tener la certeza de la comprensión de la información que se transmite en todas sus formas escrita, oral y la más utilizada vía Internet que en los negocios se ha convertido en la manera más eficiente, rápida de poder realizar negocios.

Es por ello que los empleados deben contar y reconocer la importancia que tiene la comunicación dentro de su día a día laboral y fortalecer los canales de comunicación dentro de la empresa para poder proyectarlo hacía los demás.

DIRIGIDO A

Mandos Medios para que la comunicación sea utilizada como una herramienta que le ayudará a formar equipos de trabajo con cooperación, brindando un servicio al cliente.

OBJETIVO DEL CURSO

- *Que el participante comprenda la importancia de la comunicación y que la cooperación humana, es la base del desarrollo empresarial.
- *Aprender las habilidades que emplean los profesionales para crear relaciones exitosas.
- *Desarrollar habilidades de comunicación eficaces incluyendo el escuchar, retroalimentar e interpretar los mensajes.
- *Incrementar sus oportunidades de formar equipos de trabajo funcionales e integrales.

CONTENIDO TEMATICO

- *Qué es la comunicación
- *Características de la comunicación
- *El proceso de la comunicación
- *La comunicación empática
- *La comunicación empírica y sus consecuencias
- *Niveles de comunicación
- *Impacto de la comunicación en las organizaciones
- *Comunicación eficaz.



NOMBRE DEL CURSO: LIDERAZGO

PRIORIDAD: A

*“El liderazgo es el corazón y el alma de la administración de los negocios”
(Harold Geneen)*



*“Las oportunidades solamente se anuncian a aquellos que están dispuestos a ver más allá
del horizonte”*



Todas aquellas personas, que tienen la responsabilidad de dirigir las metas, el desarrollo, la productividad de una organización y por consiguiente es una persona que tiene la responsabilidad de planear, organizar, dirigir y controlar la asignación de los recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos propuestos por la empresa, esa persona la llamaremos “Gerente”.

Esa persona que necesita los conocimientos teóricos-prácticos, la experiencia de su vida laboral, las habilidades necesarias para producir esos cambios, debe entre otras cosas atraer, formar y mantener a personas con talento es decir debe poseer la capacidad de poder influenciar en los colaboradores para cumplir con los objetivos estratégicos de las organizaciones; estas personas deben ejercer su liderazgo. Pero preguntemos qué es entonces ejercer el liderazgo dentro de una organización basada por competencias?

Iniciemos con el concepto que nos presenta Hellgeson en su libro de Administración un enfoque basado en competencia **“Competencia es una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que coadyuvan a la eficiencia personal”**. y una **competencia gerencial “son conjuntos de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que**

necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones". Esto nos hace pensar que un líder es aquel que utiliza sus

conocimientos habilidades y actitudes para influenciar y por ende producir cambios que permitan mejorar la calidad de los procesos, mejorar la rentabilidad del negocio, reducción de costos, eficiencia del personal, entre otros. Debíésemos pensar entonces qué competencias debe poseer un líder para lograr con estas responsabilidades mencionaremos: Comunicación, Planeación y Administración, Trabajo en Equipo, Acción estratégica, Conciencia global y Manejo del personal.

Cuando una empresa inicia con un cambio organizacional, lo realiza porque busca la competitividad del negocio frente a otras empresas y brindar valores agregados han evaluado su entorno que estimulan el cambio organizacional estos factores de cambio son: los clientes, la tecnología, los competidores y la fuerza laboral.

Es en esta clase de empresas donde el liderazgo juega el papel trascendental debido a que un líder debe conocer la brecha de desempeño que tiene la empresa es decir, conocer sus fortalezas y áreas de oportunidad, esto les ayuda a formular objetivos claros y bien definidos que puedan evaluarse, que sean alcanzables y que tengan una visión a futuro lo que se le conoce como plan estratégico de las organizaciones es decir, hacia donde quieren llegar.

Contar con personal que tiene las competencias para el desarrollo de sus funciones, hace que la tareas sean más productivas y realizadas con eficiencia para el logro de los objetivos evitando la resistencia a los cambios, malentendidos, temor, intereses creados es decir en vez de verlo como una amenaza lo consideran la oportunidad de mejorar la calidad del trabajo que realizan.

Es donde el trabajo en equipo se ve reflejado dentro de la organización como la participación activa de cada uno de los colaboradores hace que se logre el cumplimiento de los objetivos propuestos y a la vez logren el desarrollo personal así como la madurez y tecnificación en las actividades que realizan. En esta parte se incluye el valor de las personas en crecer y desarrollarse en su puesto de trabajo, los valores del grupo como la colaboración, expresión de emociones y percepciones, la apertura de los procesos, y no podemos obviar los valores de la organización que deben ser congruentes entre lo que dice y lo que se hace.

Estos líderes promueven el liderazgo compartido es decir es aquel que todos aprenden, todos comparten la responsabilidad de tomar decisiones y asumir sus consecuencias. El líder debe influenciar para generar el compromiso de sus colaboradores para la realización de sus actividades con innovación, creatividad, eficiencia y sobre todo recordar que la misión es la

“satisfacción al cliente”. Este tipo de liderazgo se basa en que el líder desde su inicio informa, comunica, retroalimenta y evalúa el seguimiento de los cambios, es decir el debe tener la apertura de dar el ejemplo de todos los cambios que se realicen dentro de la organización, cambiando los estereotipos de que se les paga por pensar sino por realmente conocer todos los procesos de la organización, buscando la mejora continua, desarrollando nuevos mercados, diversificando los productos y sobre todo buscando la satisfacción de sus clientes tanto internos como externos.

DIRIGIDO A

Personas que dirigen equipos de trabajo en los que el liderazgo es vital. El papel de los gerentes es crucial, pues deben convertirse en mentores, “coaches”, y en facilitadores de procesos de aprendizaje en los que la mejor manera de dar órdenes es preguntando y educando para generar conocimiento, creatividad y productividad.

OBJETIVOS DEL CURSO

- *Profundizar el conocimiento de sus propias actitudes y aptitudes como líderes orientados al desarrollo integral y permanente de sus organizaciones.
- *Recibir retroalimentación sobre sus habilidades de liderazgo y establecer un plan de mejoramiento.
- *Incrementar sus habilidades para el ejercicio de un enfoque de liderazgo caracterizado por el “coaching”

CONTENIDOS TEMATICOS

- *Definición de liderazgo
- *Componentes de liderazgo
- *Valores y su impacto en el desempeño personal e integral
- *Liderazgo y relaciones dentro del equipo
- *Asertividad
- *Estilos de liderazgo
- *Liderazgo y “coaching” un enfoque para el desarrollo del conocimiento.
- *Liderazgo y desarrollo de equipos de alto rendimiento.
- *Habilidades y actitudes para el trabajo en equipo y solución de problemas.

NOMBRE DEL CURSO: ADMINISTRACION Y PLANIFICACION

PRIORIDAD: A

“La Calidad se manifiesta diariamente en las acciones que emprendemos hacia los demás”

(Rafael Guízar M.)



La administración y planificación son dos herramientas que las empresas cuentan para dirigir sus esfuerzos en el desarrollo de nuevas estrategias, proyectos que le permiten lograr el fin de permanecer en los mercados cada vez más exigentes y cambiantes es por ello que la administración nos brinda los lineamientos a seguir y la planificación los tiempos y movimientos para llevarlo a cabo.

Obviamente se debe tener presente los costos, recursos tiempo y rentabilidad que cada proyecto debe perseguir. En la empresa industrial esta herramienta es vital una pues le permitirá:

- *Velar por la productividad de los procesos de fabricación.
- *Mantener un adecuado stock de todos los productos.
- *Realizar compras de materia primas en cantidad y calidad adecuada.
- *Evitar atrasos en la entrega de productos.
- *Orientado a velar por la calidad de los productos que se fabriquen cuenten con las especificaciones técnicas que requiere.

Es por ello que se debe contar con indicadores de productividad, niveles de rechazo, % eficiencia en los procesos, estándares establecidos para poder llevar a cabo con eficiencia y eficacia los procesos productivos de las organizaciones.

DIRIGIDO A

Personal que tenga dentro de sus responsabilidades la administración y planificación de procesos productivos en las organizaciones.

OBJETIVO DEL CURSO

- *Adquirir conocimientos y aplicar las técnicas para eficientar los procesos.
- *Crear habilidades administrativas para lograr el manejo eficiente de los recursos.

CONTENIDO TEMATICO

- *Costos de la no calidad
- *Mejora y rediseño de procesos
- *Indicadores de desempeño
- *Administración del tiempo
- *Rentabilidad de los procesos
- *Manejo eficiente de los recursos
- *Mejora continua
- *Liderazgo
- *Iniciativa
- *Asertividad.

NOMBRE DEL CURSO: NEGOCIACION

PRIORIDAD: B

“GANAR-GANAR es un esquema de la mente y del corazón que constantemente busca el mutuo beneficio en todas las interacciones humanas”. (Stephen Covey Ph.D)



En todas las actividades que el ser humano realiza se encuentran los acuerdos, el proponer fechas, cumplimiento de objetivos por tal razón es allí donde la negociación juega un papel importante en el mundo actual de los negocios pues es influir para lograr tener la actitud de ganar-ganar en toda relación es decir una persona competente es aquella que logra negociar y llegar a acuerdos aún en momentos de conflictos si necesidad de sentirse comprometido o amenazado por las situaciones que se le presentan.

En un mando medio la competencia de la negociación es importante y vital debido a que en el recae la responsabilidad de hacer operativas todas las estrategias de la organización para lograr cumplir con las metas propuestas y por otro lado mantener un equilibrio con el personal en la delegación de tareas y conociendo las limitaciones y fortalezas del personal con que cuenta. Asimismo el uso eficiente de los recursos para lograr con eficacia los objetivos propuestos.

Negociar es más que ponerse de acuerdo es cumplir con los compromisos adquiridos con el cliente en cuanto a tiempo, calidad y servicio. Los beneficios de la negociación se puede mencionar:

- *Manejo eficiente de las quejas y reclamos
- *incremento de las ventas
- *Mejora el ambiente de trabajo
- *Manejo de clientes difíciles

DIRIGIDO A

Aquellos colaboradores que tomen decisiones para fomentar acuerdos y delegar responsabilidad así como fomentar el trabajo en equipo, compartiendo, delegando y retroalimentando las actividades laborales.

OBJETIVOS

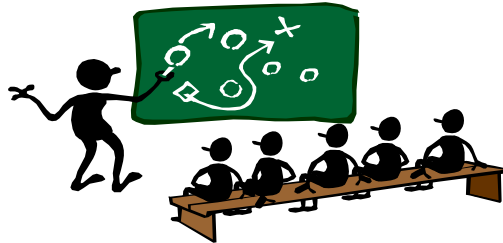
- *Que el participante adquiera los conocimientos y habilidades para negociar acuerdos.
- *Generar compromisos de cambios
- *Implementar la actitud de ganar-ganar

CONTENIDOS TEMATICOS

- *Qué es negociación
- *Estilos de negociación
- *Manejo y resolución de conflictos
- *Liderazgo
- *Manejo de quejas y reclamos
- *Manejo de clientes difíciles
- *Momentos de la verdad
- *Integración de equipos.

NOMBRE DEL CURSO: TRABAJO EN EQUIPO

PRIORIDAD: B



El secreto del éxito en cualquier proceso, sistema o estrategia nueva es la puesta en práctica, y allí es donde entra el juego las personas. Porque a la hora de la verdad, las barreras muchas veces las constituyen las personas.

Está comprobado que el trabajo en equipo es más eficiente y productivo que el trabajo individual. Las personas necesitan mejorar y desarrollar las habilidades necesarias para facilitar su interacción con el equipo, lidiar con situaciones de conflicto y solucionar problemas. Muchas veces adaptarse a los cambios que hoy día tienen las organizaciones hacen que las personas se resistan y que los cambios se den lentamente.

Refiriéndose al tema de equipos de alto desempeño en las organizaciones tradicionalmente se refiere al trabajo en equipo “La capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos” es decir, trabajar en grupo. Debido a las exigencias actuales del entorno como la globalización, los libres tratados de comercio, la tecnología, entre otros, las empresas necesitan adaptarse de manera rápida a estos cambios del entorno.

Es por ello que actualmente se requiere que los colaboradores asuman la **responsabilidad** y el **compromiso de** sus actividades cada vez más los procesos dentro de las empresas hacen que los empleados realicen sus tareas asignadas, con calidad, eficiencia, eficacia y en tiempo. Es por ello que el papel de autoridad se ha ido modificando y por lo cual se delega la responsabilidad y autoridad para la toma de decisiones ejecución de tareas entre otros. Este nuevo concepto llamado en la administración **Empowerment** significa “delegar y confiar en todas las personas de la organización y conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.”

DIRIGIDO A

Jefaturas y mandos medios, pues procura servir como una herramienta de formación como líderes de sus equipos de trabajo.

OBJETIVO DEL CURSO

- *Que los asistentes se motiven para afrontar el desafío de trabajar en equipo.
- *Que los asistentes conozcan los elementos básicos conceptuales que fundamentan la importancia del trabajo en equipo para el desempeño personal y la competitividad empresarial.
- *Que los participantes aprenden el manejo de técnicas para mejorar la eficacia del trabajo en grupo.

CONTENIDOS TEMATICOS

- *Roles, coordinación y liderazgo
- *Grupos y equipos
- *Empowerment y aprendizaje
- *Etapas en la maduración de un grupo y equipo de trabajo
- *Los equipos y las necesidades organizativas
- *Técnicas para mejorar la eficiencia en todos los equipos de trabajo.
- *Necesidad del cambio
- *Equipos de alto rendimiento
- *Productividad en el trabajo
- *Componentes del trabajo en equipo

**EMPRESA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

**PROPUESTA PLAN DE CAPACITACION
MANDOS MEDIOS 2005**

CURSO REQUERIDO	PUESTOS	No.PERSONAS	INT	EXT	COSTO APROX.	FECHA
Negociación	Contador General Aseguramiento Calidad Computo Creditos, Cobros y Facturación Jefe Ventas Agroindustria Superintendente Producción Recursos Humanos Logistica Supervisor de Producción	9		XX	Q12,600.00	Junio-Ago
Comunicación	Contador General Aseguramiento Calidad Computo Creditos, Cobros y Facturación Jefe Ventas Agroindustria Superintendente Producción Recursos Humanos Logistica Supervisor de Producción	9		XX	Q. 15,000.00	Septiembre
Administración y Planificación	Supervisor Producción Jefe Aseguramiento Calidad Superintendente Producción	3		XX	Q.12,000.00	Oct-Nov
Liderazgo	Supervisores de Produccion Encargado Computo Jefe Aseguramiento Calidad	3		XX	Q.9,000.00	Julio-Agosto

EMPRESA INDUSTRIAL
 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

**PROPUESTA PLAN DE CAPACITACION
 MANDOS MEDIOS 2005**

CURSO REQUERIDO	PUESTOS	No.PERSONAS	INT	EXT	COSTO APROX.	FECHA
Servicio al Cliente	Contador General Aseguramiento Calidad Computo, Logística Créditos, Cobros y Facturación Jefe Ventas Agroindustria Superintendente Producción Recursos Humanos Supervisor de Producción	9		XX	Q. 8,500.00	Agosto
Trabajo en Equipo	Contador General Aseguramiento Calidad Computo Créditos, Cobros y Facturación Jefe Ventas Agroindustria Superintendente Producción Recursos Humanos Logística Supervisor de Producción	9		XX	Q. 8,500.00	Septiembre
INVERSION: Q. 65,600.00						

CONCLUSIONES

1. En la empresa evaluada se determinaron brechas críticas entre el perfil del puesto y el nivel actual de la persona que ocupa el puesto de los puestos evaluados, en consecuencia, fue posible determinar competencias también de significado crítico en las siguientes áreas:
 - ❖ Comunicación que incluye las dimensiones de Negociación y Comunicación y que son consideradas brechas significativas por el nivel de ocurrencia. Los puestos son Contador General, Encargado de Cómputo y Jefe de Aseguramiento de Calidad, Supervisor de Producción, Jefe de Ventas Agroindustria.
 - ❖ Planeación estratégica que incluye los niveles de orientado a resultados y capacidad de planificación y organización. Se evidencia en los puestos de Superteniente de Producción, Jefe Aseguramiento de Calidad y Supervisores de Producción.
 - ❖ Manejo de personal: específicamente en liderazgo los resultados evidencian que no tienen desarrollada esta competencia pues las brechas son significativas en el caso de Supervisores de Producción y Jefe Aseguramiento de Calidad.
2. En contraste en lo que se indica en la conclusión anterior, las competencias que han desarrollado los mandos medios en que las brechas son mínimas:
 - ❖ Trabajo en equipo.
 - ❖ Orientado al Cliente Interno-Externo por la política de “satisfacción al cliente” y por el compromiso de la cadena cliente-proveedor.
 - ❖ Adaptabilidad al cambio pues con el Sistema de Aseguramiento de Calidad ISO 9000 se crea la cultura de la mejora continua.
3. Debido a las competencias críticas detectadas, los puestos que requieren de capacitación urgente para mejorar su gestión dentro de la organización evaluada son: Encargado de Computo, Superintendente de Producción, Jefe Aseguramiento de Calidad y Supervisor de Producción.

4. Las causas de la existencia de brechas y competencias críticas se debe a que en el pasado la empresa evaluada carecía de políticas, normas y ausencias de procedimientos para la contratación y ascenso del personal.

5. La investigación desarrollada contó con una metodología que aplicó instrumentos prácticos y sencillos que permitieron realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación para la mejora de una empresa, caso real, que tiene problemas de baja productividad originadas en el nivel de mandos medios.

RECOMENDACIONES

1. Para disminuir las brechas existentes en las competencias críticas y reforzar las áreas en donde existen competencias desarrolladas, ejecutar el programa de capacitación para mandos medios que se propone en el cuerpo de la presente tesis el cual está orientado a incrementar los conocimientos, habilidades y actitudes que requieren los mandos medios de la empresa objeto de estudio para que pueda cumplir con sus objetivos organizacionales.
2. Para mantener brechas mínimas a nivel organizacional debe establecerse la norma que los puestos de mandos medios deben concederse a las personas que califiquen de acuerdo al perfil requerido, sin perjuicio de que ello a futuro minimizará para la empresa sus costos de capacitación y una mejora de competitividad.
3. Al concluir el plan propuesto de capacitación orientar esta actividad a la mejora continúa de la empresa elevar los niveles de competencia del personal orientado al cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9000.
4. Revisar anualmente las descripciones de puestos para actualizar las funciones, requerimientos específicos o cualquier cambio que requiera de acuerdo a las necesidades de la organización.
5. Que la maestría de Administración de Recursos Humanos patrocine la disseminación de la metodología en otros casos similares en que haya interés de mejora en el desarrollo del recurso humano.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha Alicia. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario. México Ediciones Granica S.A. 2002. 277 p.
2. -----, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. México, Ediciones Granica S.A. 2002. 478 p.
3. BOHLANDER, SNELL SHERMAN. Administración de Recursos Humano. 12ª. Edición. México, Editorial Thompson Learning , 2000 210 p.
4. DESSLER, Gary. Administración de Personal. 4ª. Edición, México 1991, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1991. 84-122 p.
5. CALDE, Calidad y desarrollo organización a través de la certificación ISO 9000. Artículo publicado en ww.monografias.com 2004. 14 p.
6. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Germán Villamizar Traductor. 5ª. Edición. México, Editorial Mc Graw Hill, 2000. 540 p.
7. El Capital Humano y la gestión por competencia, artículo publicado en www.monografias.com 2004 s.p.
8. HELLRIEGEL, JACKSON, SLOCUM. Administración Un Enfoque Basado en Competencias. 9ª. Edición. México, Editorial Thomson Learning, 2002, 581 p.
9. HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto et al. Metodología de la Investigación. 3ª. Edición. México, Editorial Mc Graw-Hill Interamericana, 2002. 705p.

10. HILL María Elena et. al. Formación de Recursos Humanos, artículo publicado en www.monografias.com 15 de julio del 2003. s.p
11. INSO, Investigación sobre ISO 9000, artículo publicado en www.monografias.com 2004. p.10
12. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP). La Gestión del Recurso Humano por Competencia Laboral. 1ª. Edición Guatemala, 2001. Lb. 142.036.01.1/05. .216p.
13. -----. Casos de la Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral, Primera Edición, Guatemala 2002. Lb. 142.036.01.1/05. 98p.
14. PINTO, Roberto. Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial, 2ª. Edición, México, Editorial Mc Graw Hill, 200. 206 p.
15. ROSAL GARCIA, Mario Hugo. Situación de la Formación Profesional en la Subregión de América Central, Panamá y Republica Dominicana. Artículo publicado en www.OIT.com, Costa Rica , Junio 1998. 20 p-

ANEXOS

Formato No. 1	Funciones y Atribuciones del Puesto
Formato No. 2	Requerimientos de Aprendizaje para el Puesto
Formato No. 3	Diagnóstico de capacitación Puesto-Persona
Formato No. 4	Descripción y detalle del curso
Anexo No. 1	Indicadores de Capacitación
Anexo No. 2	Evaluación de la Capacitación
Anexo No. 3	Cuadro de Vaciado detección Necesidades de Capacitación Puesto-Persona modalidad de competencias laborales.
Anexo No. 4	Diccionario de Competencias Laborales

FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DEL PUESTO

PUESTO: _____	
AREA: _____	DEPARTAMENTO: _____
FECHA _____	

FUNCIÓN BÁSICA DEL PUESTO:

DETALLE ATRIBUCIONES Y FUNCIONES IMPORTANTES DEL PUESTO:

REQUISITOS DEL PUESTO:

DETERMINE LAS COMPETENCIAS Y EL NIVEL REQUERIDO PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO

NIVEL REQUERIDO

- NIVEL 1: CONOCIMIENTO**
- NIVEL 2: COMPRENSION**
- NIVEL 3: APLICACION**
- NIVEL 4: ANALISIS**

COMPETENCIA	INDICADORES	NIVEL REQUERIDO			
		1	2	3	4
Modalidad de Contacto	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas.				
Orientado al cliente interno y externo	Identifica las necesidades del cliente en ocasiones se anticipa a ellas por tanto soluciones a la medida de sus requerimiento.				
Orientado a resultados	Establece sus objetivos considerando los posibles -Establece prioridades para la asignación de tareas				
Liderazgo	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a su equipo de trabajo.				
Comunicación	Tiene capacidad para transmitir la información de manera oral y escrita				
Dirección de equipos de Trabajo	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo				
Capacidad de planificación y organización	Establece objetivos y plazos para la relación del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.				
Desarrollo del equipo de trabajo	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor que cada uno de sus miembros aportan a la gestión de sus actividades.				

COMPETENCIA	INDICADORES	NIVEL REQUERIDO			
		1	2	3	4
Trabajo en equipo	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupo e interviene cuando hay situaciones de conflicto. Trata las necesidades de otras áreas con la misma dedicación con que trata las de su área.				
Adaptabilidad al cambio	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información para modificar su accionar				
Iniciativa	Induce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados				
Negociación	Crea un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos, utilizando técnicas de ganar-ganar.				

 ELABORÓ

 REVISÓ

REQUERIMIENTOS DE APRENDIZAJE PARA EL PUESTO

PUESTO: _____
AREA: _____ DEPARTAMENTO _____
FECHA _____

COMPETENCIA	RAZONES DE JUSTIFICACION (Por qué concretamente requiere este aprendizaje, qué pasaría si no los tuviera?)

ELABORÓ

REVISÓ

DESCRIPCION Y DETALLE DELCURSO

CURSO: _____

DURACION ESTIMADA: _____

OBJETIVO ESPECIFICO	NOMBRE PUESTOS PARTICIPANTES

CONTENIDO TEMATICO	INSTRUCTOR PROPUESTO (INTERNO O EXTERNO)

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

EMPRESA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

**CUADRO DE VACIADO DETECCIÓN DE NECESIDADES DE
CAPACITACION PUESTO PERSONA**

COMPETENCIA

<i>PUESTOS</i>	<i>PERFIL IDEAL (PUESTO)</i>	<i>PERFIL REAL (PERSONA)</i>	<i>DIFERENCIA</i>
Contador General			
Encargado de Computo			
Encargada Creditos Cobros y Facturación			
Jefe de Logística			
Jefe de Recursos Humanos			
Jefe Aseguramiento de Calidad			
Jefe Ventas Agroindustria			
Superintendente Producción			
Supervisor de Producción			
		Total	

OBSERVACIONES:

EMPRESA INDUSTRIAL
 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

INDICADORES DE CAPACITACION

B. NIVEL INTERMEDIO

NOMBRE	PUESTO	AREA	NOMBRE DEL CURSO	TIPO DE EVENTO			No. DE HORAS		INVERSION DEL C
				I	E	AUTODESARROLLO	PROG.	REAL	IND.

TOTAL

PERSONAS

TOTAL

GRAN T.

No. DE PERSONAS

GRAN TOTAL

TIPO DE EVENTO			No. DE HORAS		INVERS. DEL CUR
I	E	PLAN C.	PROG.	REAL	INDIREC.

**EMPRESA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

METODO DE EVALUACION DE LA CAPACITACION

A)

NOMBRE:

FECHA DE ELABORACION:

PUESTO:

AREA:

SEGUIMIENTO AL CURSO:

FECHA DE REPLICA DEL CURSO: (SI ES NECESARIO)

INSTRUCCIONES: CALIFIQUE CON UN RANGO DEL 20 % AL 100%, EN DONDE 20% REPRESENTA LA REALIZACION DEL PROCESO DE MANERA INADECUADA Y EL 100% DEFORMA CORRECTA.

AREAS DE OPORTUNIDAD A FORTALECER	20%	40%	60%	80%	100%	ACTIVIDAD QUE APOYA AL AREA DE OPORTUNIDAD	FECHA DE CUMPLIMIENTO DE LA ACTIVIDAD
1						1	
2						2	
3						3	

DATOS DE LA PERSONA QUE EVALUA

NOMBRE:DEL JEFE INMEDIATO:

PUESTO:

FECHA QUE CALIFICA:

FIRMA:

B)

REVISION DE ACTIVIDADES A L MES JUNTO CON EL JEFE INMEDIATO.

**EMPRESA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

DICCIONARIO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

Para poder llevar a cabo el análisis de competencias laborales se debe conocer cuál es el concepto de cada competencia Martha Alles en su Diccionario de Gestión por Competencias nos brinda los conceptos de cada una de ellas:

1. DESARROLLO DEL EQUIPO:

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los recursos humanos. Supone la facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

NIVEL	
4	Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que éstos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus acciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.
3	Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.
2	Comprende el concepto del valor del desarrollo del propio equipo pero no es consciente de que su accionar puede dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo.
1	Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, está preocupado por el resultado final de su actividad personal

2. MODALIDAD DE CONTACTO (Tipo vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral, impacto)

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

NIVEL	
4	Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Demuestra atención y sensibilidad frente a las inquietudes de los otros.
3	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
2	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y se hace preguntas constructivas.
1	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés para conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

3. LIDERAZGO

Es la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar seguimiento integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias ideas y asociaciones.

NIVEL	
4	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
3	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
2	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
1	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

4. ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO:

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puede requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento en forma específica de plantear la actividad. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

NIVEL	
4	Crea necesidades En el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecia su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.
3	Identifica las necesidades del cliente, en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
2	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.
1	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.

5. ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS:

Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

NIVEL	
4	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos a los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional. Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado a la organización.
3	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Comprende a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando las variables.

2	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
1	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

6. COMUNICACIÓN

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

NIVEL	
4	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas ocasiones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.
3	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.
2	Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
1	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

7. TRABAJO EN EQUIPO

Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás como actitud opuesta a la individual o competitiva, Para que esta competencia sea efectiva, la intención debes ser genuina. Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

NIVEL	
4	La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todas las circunstancias del propio equipo de trabajo.
3	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
2	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
1	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

8. CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN:

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

NIVEL	
4	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
3	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
2	Establece objetivos y plazos para la relación de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
1	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

9. INICIATIVA: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

NIVEL	
4	Consigue comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas.
3	Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.
2	Trabaja sin supervisión constante y no se desanima con los problemas.
1	Ejecuta órdenes bajo supervisión.

10. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO:

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios al medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

NIVEL	
4	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o a las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
3	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
2	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.
1	Siempre sigue procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

11. DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO:

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con trabajo en equipo y con el Empowerment.

NIVEL	
4	Exige alto desempeño estableciendo estándares que consensúa con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la organización y con las competencias de sus integrantes.
3	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Promueve la distribución de expertise entre los miembros del equipo de manera de volver a aprovechar el conocimiento adquirido y aumentar la productividad.
2	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo.
1	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno puede hacer, aunque tiene dificultades para delegar autoridad.

12. NEGOCIACIÓN

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando las técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

NIVEL	
4	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamando a otros para colaborar en estas situaciones.
3	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
2	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización pero no siempre considera el interés de los demás.
1	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo negociación en las personas que realizan.

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS

CUADRO No.

1.	Mandos Medios dependientes de la Gerencia General	50
2.	Mandos Medios dependientes de la Gerencia Administrativa	51

GRÁFICA No.

1	Resultados de evaluación competencia comunicación	52
2	Resultados evaluación competencia modalidad de contacto	53
3	Resultados evaluación competencia negociación	54
4	Resultados evaluación competencia capacidad planificación y organización	56
5	Resultados evaluación competencia trabajo en equipo	56
6	Resultados evaluación competencia adaptabilidad al cambio	57
7	Resultados evaluación competencia liderazgo	59
8	Resultados evaluación competencia orientado al cliente interno-externo	59
9	Resultados evaluación competencia desarrollo equipo de trabajo	60
10	Resultados evaluación contador general	61
11	Resultados evaluación encargado de cómputo	62
12	Resultados evaluación créditos, cobros y facturación	63
13	Resultados evaluación jefe logística	64
14	Resultados evaluación jefe recursos humanos	65
15	Resultados evaluación jefe aseguramiento calidad	66
16	Resultados evaluación jefe ventas agroindustria	67
17	Resultados evaluación superintendente de producción	68
18	Resultados evaluación supervisor de producción	69