

**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 EN EL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS, PARA MEJORAR EL TRABAJO EN
EQUIPO Y EFICIENCIA TÉCNICA DE SIME S.A.”**

AUTOR

MARIO RENÉ REYES REYES

GUATEMALA JULIO 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 EN EL ÁREA DE
RECURSOS HUMANOS, PARA MEJORAR EL TRABAJO EN
EQUIPO Y EFICIENCIA TÉCNICA DE SIME S.A.”**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis para optar al grado de Maestro en ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas del 22 de febrero de 2005.

Profesora Consejera:

LICENCIADA MSC. NELY LETICIA HERRERA ROLDÁN

**AUTOR
ING. MARIO RENÉ REYES REYES**

Guatemala, Julio 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. Álvaro Joel Girón Barahona
Vocal III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV:	P.C. Mario Roberto Flores Hernández
Vocal V:	P.C. José Abraham González Lemus

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

Presidente:	Lic. MSc. Enrique Amílcar Alvarado Méndez
Secretario:	Lic. MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Vocal I:	Lic. MSc. Haroldo Herrera Monterroso
Profesora Consejera:	Licda. MSc. Nely Leticia Herrera Roldán

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIUNO DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL CINCO.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, Subinciso 4.1.2 del Acta 25-2005 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 6 de septiembre de 2005, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 10-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de julio de 2005 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos denominado: "CAPACITACION DE MANDOS MEDIOS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO Y EFICIENCIA TECNICA DE SIME S.A.", que para su graduación profesional presentó el Ingeniero Electricista MARIO RENE REYES REYES, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO




LIC. CANTON LEE VILLELA
DECANO EN FUNCIONES



Smp.


LIC. JUAN VELAZQUEZ
REVISOR DE DOCUMENTOS



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. 10-2005


En el salón No. 1 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 19 de julio del año en curso, a las 18:30 horas, para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS del Ingeniero Electricista Mario René Reyes Reyes Carné No. 100010242, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, como requisito para optar al grado de Maestro en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por el postulante, denominada "Capacitación de mandos medios en el área de Recursos Humanos, para mejorar el trabajo en equipo y eficiencia técnica de SIME S.A.". El examen fue APROBADO por MAYORIA de votos CON CORRECCIONES por el Jurado Examinador.

Previo a la aprobación final de tesis, el postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas en reunión del Jurado Examinador las cuales se le entrega por escrito y se presentará nuevamente la tesis en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

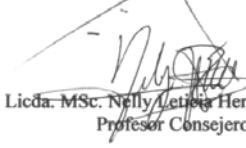
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la ciudad de Guatemala, a los diecinueve días del mes de julio del año dos mil cinco.


Lic. MSc. Enrique Amilcar Alvarado Méndez
Presidente


Lic. MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Secretario


Lic. MSc. Haroldo Herrera Monterroso
Examinador


Ing. Mario René Reyes Reyes
Postulante


Licda. MSc. Nelly Herrera Roldán
Profesor Consejero

AGRADECIMIENTOS

A:

Dios	Ser Supremo director de mi vida.
Mi Esposa Vilma Elizabeth Reyes y mis hijos María Elizabeth y Mario Gabriel.	Motivo de todos mis esfuerzos
Mis Hermanos y mi familia	Por todo su apoyo
SIME S.A.	Por permitir, ayudar y colaborar a la realización de esta investigación.
USAC	Por darme la oportunidad de mi superación
Lic. MSc. Enrique Amílcar Alvarado Méndez Lic. MSc. José Rafael Sanchez Viesca	Por su asesoría y dedicación a este trabajo.
Licda. MSc. Nely Leticia Herrera Roldán	Por su asesoría y ayuda a la realización de la investigación.
Lic. MSc. Haroldo Herrera Monterroso	Por su dedicación, guía, apoyo y amistad dada durante toda la maestría.
Mis compañeros:	Por su amistad, cariño, ayuda y compromiso en todo momento.
Licda. Ana María Hernández, Licda. Mélida Asunción Moreno, Licda. Claudia María Arriola, Licda. Heidy Patricia Ocaña Licda. Nisseli Verónica Polanco Soto, Licda. Flor de María Castillo, Lic. Raúl Argueta Esquit y Lic. José Alfredo Calderón.	
A mis amigos.	Por toda su ayuda

CONTENIDO

	(No Página)
RESUMEN	i-ii
INTRODUCCIÓN	1
1. ANTECEDENTES	3
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 La organización	5
2.2 Autoridad	6
2.3 Delegación	6
2.4 Mandos medios	7
2.5 Resistencia al cambio	8
2.6 Selección	9
2.7 Perfiles	10
2.8 Capacitación	12
2.9 Detección y análisis de las necesidades de capacitación.	13
2.10 Necesidades organizacionales	14
2.11 Técnicas de Administración de Recursos Humanos	15
2.12 Estructuración del trabajo en equipo	16
2.13 Compromiso	17
2.14 Capacidad de identificación del trabajo	18
2.15 Manejo constructivo de conflictos	19
2.16 Comunicación	21
2.17 Brecha	22
2.18 Taxonomía de Benjamín Bloom	22
3. METODOLOGÍA	27
3.1 Método	28
3.2 Procedimiento utilizado	29
4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	32
4.1 Eficiencia	32
4.2 Perfiles	33
4.3 Cédulas de D.N.C.	36
4.4 Brechas	42

5. PROPUESTA	49
5.1 Misión de la capacitación	49
5.2 Políticas generales	49
5.3 Políticas específicas	49
5.4 Seguimiento	49
5.5 Operación	51
5.6 Normas	51
5.7 Objetivos	51
5.8 Método de trabajo	52
5.9 Desarrollo	52
5-10 Cursos	53
CONCLUSIONES	62
RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXO 1	67
ANEXO 2	71
ANEXO 3	78
ANEXO 4	82
ÍNDICE DE FIGURAS	85
ÍNDICE DE TABLAS	86
ÍNDICE DE GRAFICAS	87

En el año 2002, en Sime S.A. (una compañía transnacional, radicada en Guatemala desde hace más de 25 años y que se dedica a la venta y servicios de equipo electrónico de alta tecnología), se observó que en los departamentos técnicos la eficiencia laboral de sus colaboradores estaba decayendo de una manera muy preocupante para la organización. Esta situación no se podía aceptar si se quería mantener los estándares que casa matriz exigía y evitar una intervención de la misma.

Derivado de la situación anterior se determinó que era necesario realizar una investigación, para conocer y descartar las causas que provocaban la disminución de la eficiencia técnica laboral, encontrándose que algunos técnicos con experiencia en su área habían sido promocionados a nuevas posiciones de mandos medios. Estas nuevas jefaturas no han promovido el trabajo en equipo en sus respectivas áreas, debido al desconocimiento de técnicas, para estructurar el trabajo, promover el compromiso de sus colaboradores, manejar conflictos y mantener una adecuada comunicación.

Si se continúa con esta situación, casa matriz tendría que intervenir, al punto de solicitar un cambio de personal tanto a nivel de jefaturas como a nivel operativo, cosa que Sime S.A. Guatemala no debe permitir.

La investigación se centró en la siguiente pregunta: ¿De qué manera una propuesta de capacitación para mandos medios en el área de recursos humanos, puede aumentar el trabajo en equipo y la eficiencia técnica laboral de Sime S.A.? Para establecer estos conceptos se utilizó el método científico de investigación y se fundamentó el estudio con información bibliográfica, principalmente en el área de recursos humanos, se utilizaron informes de eficiencia proporcionados por la empresa; folletos, revistas y documentos de capacitación, información de evaluación del desempeño; los cuales junto con el trabajo de campo y análisis de resultados sirvieron para realizar el presente estudio.

La investigación se inició con la realización de entrevistas con las gerencias de cada área de la empresa, en donde se planteó la problemática. En esta misma entrevista se solicitó el beneplácito de cada gerencia y el de gerencia general para la realización de la investigación, como los insumos en información y apoyo a la misma.

Teniendo la autorización y apoyo de las gerencias, se realizaron entrevistas con las respectivas jefaturas que serían objeto de investigación; en ellas se les explicó el motivo por el cual más adelante se solicitaría su colaboración para el llenado de instrumentos, respuestas de preguntas,

etc. Derivado de que la población en estudio no era muy extensa se decidió no utilizar muestra, sino toda la población para los análisis estadísticos.

Se realizó una investigación de los informes de eficiencia de la empresa. Se utilizó el perfil del mando medio actual, al cual se le realizaron modificaciones para incluir las nuevas funciones del área de recursos humanos. Se utilizó la Taxonomía de Benjamín Bloom para elaborar un gradeo de las nuevas características que deberá tener el nuevo perfil de mando medio en Sime S.A.

Como método de recopilación de datos se utilizó el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) Puesto-Persona. El cual consta de cuatro cédulas denominadas 1,2,3 y 4; la primera fue llenada por los mandos medios, la cual consistía en una autoevaluación; la segunda por las gerencias de cada área que consistía en la calificación de sus subalternos, además fueron ellos los que concluyeron la priorización de la capacitación; la tercera cédula es una recopilación de datos obtenidos mediante el proceso de D.N.C. basado en una hoja electrónica de Excel, para facilitar los procesos matemáticos. Finalmente la cuarta cédula es un resumen de la propuesta que deberá considerarse para los cursos de capacitación.

De la interpretación de resultados se concluyó, que todos los mandos medios, en la actualidad, no llenan el perfil deseado por la empresa, en donde se incluyen funciones de Recursos Humanos. Que existen brechas significativas entre el perfil ideal y el actual del mando medio, específicamente en lo que se refiere a estructuración de trabajo en equipo e identificación del trabajo. Las brechas menos importantes se encontraron en las funciones de comunicación, manejo de conflictos y compromiso. No se deben descuidar estas tres últimas funciones ya que en este momento su brecha no es significativa pero podría aumentar si no se capacita a tiempo.

Por lo anterior se propone un plan de capacitación integral y sistemático a los mandos medios de Sime S.A. en las funciones de recursos humanos priorizando de forma inmediata las áreas de generación, estructuración y mantenimiento de equipos de trabajo y de identificación, evaluación y apoyo al trabajo de sus subalternos, para elevar la eficiencia técnica laboral de la parte operativa de la organización. Teniendo los mandos medio un nivel alto en las funciones de comunicación y compromiso, se debe implementar la propuesta de capacitación lo antes posible para tener a estas dos funciones como una fortaleza al proceso.

INTRODUCCIÓN

En una organización transnacional es común que se deben mantener los estándares de calidad y eficiencia que la casa matriz exige, por lo que los puestos de trabajo en la mayoría de las veces son ocupados seleccionando candidatos del personal que desempeñan posiciones inferiores en la organización. Es el caso que los puestos de mando medio en las áreas técnicas de Sime S.A. los mejores técnicos fueron ascendidos a puestos de jefatura hace varios años atrás. Se pensaría que los nuevos jefes darían buenos resultados y teniendo las mejores capacidades técnicas no sería necesaria una capacitación extra para obtener el mejor desempeño.

Sin embargo, después de varios años se identificó que la eficiencia laboral ha ido en decadencia y que casi no existe el trabajo en equipo, a pesar que la mayoría de incentivos sobrepasan los exigidos por la ley comparablemente son superiores a los del mercado. Por lo tanto es necesario investigar el porqué, de esta disminución. Por lo que surge la necesidad de realizar una investigación que responda lo siguiente: **¿De qué manera una propuesta de capacitación para mandos medios en el área de recursos humanos, puede aumentar el trabajo en equipo y la eficiencia técnica laboral de Sime S.A.?**

Por todo lo anterior expuesto se realizó un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. (D.N.C.) con el método Puesto-Persona. Aunado a este proceso, se incluyó un gradeo de las cinco funciones principales de recursos humanos, que se deseaba incluir en el perfil del mando medio. Esto sirvió para ser más específico en la capacitación y evitar pérdidas de tiempo y de recursos. Conociendo que el D.N.C. Puesto-Persona es de fácil aplicación y que los resultados obtenidos son de interpretación sencilla, éste dio los insumos necesarios para responder los objetivos de la investigación.

Los objetivos fueron determinar si proponer la capacitación a jefaturas de mandos medios en administración de recursos humanos puede aumentar la eficiencia técnica y el trabajo en equipo en Sime S.A. Que los mandos medios se autocalificaran. Que las gerencias participaran en el proceso, calificando a sus mandos medios y priorizando la capacitación de los mismos. Finalmente generar una propuesta de capacitación en base a los resultados obtenidos. La investigación constó de los capítulos siguientes:

Marco teórico y conceptual. En el que se exponen los fundamentos teóricos y conceptuales utilizados para desarrollar el tema del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Los elementos colaterales que se utilizaron en la investigación, como son la organización, el cambio, el mando

medio y las brechas entre perfiles, la aplicación de la taxonomía de Bloom, nuevas funciones de recursos humanos y su conceptualización en aprovechamiento para la capacitación.

Metodología. Detalla la forma estructurada de cómo se le dará respuesta a la pregunta de investigación, cumpliendo con los objetivos propuestos. En ella se incluyen el objeto, sujeto y procedimientos que se utilizaron en la investigación.

Presentación de resultados. En este capítulo se examinaron los hallazgos que fueron encontrados durante el trabajo de campo, como las autoevaluaciones de los mandos medios de Sime S.A., la calificación y la priorización de capacitación de las gerencias que a su criterio y basados en los resultados es necesaria para las jefaturas o mandos medios. Las funciones en recursos humanos que resultaron críticas y que deben tener una capacitación inmediata y la especificación a qué participantes se les debe dar esta capacitación. Por último se determinó que en este momento el mando medio de Sime S.A. posee una brecha entre el perfil ideal y el real principalmente en las técnicas de generación de trabajo en equipo y la identificación del trabajo de sus colaboradores directos.

Propuesta de capacitación. Esta fase de la investigación es el resultado de los pasos anteriores. Aquí se presenta la propuesta de capacitación sistematizada como un plan estructurado, que incluye la misión, políticas, objetivos, seguimientos normas, metodología, desarrollo y cursos que harán que las brechas encontradas entre el perfil ideal y el actual del mando medio de Sime S.A. sea la deseada "0". Con lo anterior el trabajo en equipo hará que la eficiencia técnica se eleve a los niveles deseados por la organización.

Conclusiones. En la totalidad de los mandos medios investigados las brechas más predominantes que existen actualmente entre el perfil ideal y actual, yace en las técnicas de: Estructuración del Trabajo En Equipo y Capacidad de Identificar el Trabajo. Estas funciones obtuvieron el nivel de críticas Las brechas más pequeñas se encontraron en las funciones de Compromiso y comunicación, siendo esta última la menos significativa. Este resultado se puede aprovechar como fortaleza para el proceso de Capacitación

Recomendaciones. Se propone un plan de capacitación integral y sistemático a los mandos medios de Sime S.A. en las funciones de recursos humanos priorizando de forma inmediata las áreas que resultaron críticas en el proceso de la investigación. Teniendo los mandos medio un nivel alto en las funciones de comunicación y compromiso, se debe implementar la propuesta de capacitación lo antes posible para tener a estas dos funciones como una fortaleza al proceso.

1. ANTECEDENTES

En Guatemala, la formación profesional tuvo sus orígenes en tiempo de la colonia, a través de la acción desarrollada por las misiones de evangelización, en la enseñanza de las artes y los oficios a los aborígenes recién sometidos al control de la Corona. Con el traslado de diferentes artesanos europeos a las colonias, fueron estos gremios los encargados de transmitir los conocimientos a los aprendices.

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

Los sistemas institucionales de formación profesional nacieron en Guatemala, por iniciativas impulsadas por el Estado, en períodos en los cuales asumieron una gran responsabilidad como impulsores del desarrollo del Mercado Común Centroamericano, durante los años 60.

La creación y la eficiencia inicial de las instituciones de formación profesional en Guatemala, se debió a la funcionalidad entre el modelo institucional y la estrategia de desarrollo que los países de Centroamérica adoptaron. Sus objetivos fundamentales fueron la formación de recursos humanos que respondieran a la incorporación de nuevas tecnologías productivas y nuevos procesos industriales.

La crisis de los 80, motivó una disminución de la oferta del empleo del sector formal, lo que provocó un crecimiento explosivo de las instituciones de formación profesional privadas. Durante el reordenamiento económico de los años 90 y la apertura de las economías cerradas a mercados globalizados, las instituciones de formación profesional se constituyeron en apoyos para la reconversión productiva y el aumento de la productividad, a través del mejoramiento del factor humano.

La formación profesional en el sector moderno debe dar respuesta a la formación de recursos humanos estratégicos, de acuerdo con las nuevas demandas de los mercados laborales y con los nuevos perfiles requeridos, que permitan enfrentar con éxito la competitividad y productividad de las empresas dentro de los actuales mercados globalizados a nivel internacional.

Los retos aún no han sido resueltos, y faltan muchas acciones por ser desarrolladas por las administraciones de trabajo y los sistemas de formación y capacitación, así como por el sector

empresarial. La tarea es aún muy grande y se demandan esfuerzos sistemáticos para poder superar el subdesarrollo y la inserción en un mundo globalizado.

Sime S.A. ha sido una empresa que durante más de 25 años de presencia en Guatemala, miembro de una transnacional y que ha visto todos estos cambios en el modelo de la capacitación. Siendo parte ya parte de una globalización, ha realizado esfuerzos para que su personal posea las mejores capacidades para desarrollarse en sus puestos de trabajo de la mejor forma.

Pero como se ha mencionado hace falta mucho por hacer. La empresa no puede dejar de trabajar en la capacitación de sus colaboradores, en especial la de sus mandos medios. Los nuevos retos que se presentan, como la firma de un tratado de libre comercio entre Centroamérica y Estados Unidos de América, exige implementar nuevas funciones y capacidades en los perfiles de las jefaturas los que en la actualidad son los mediadores entre la parte operativa o productiva y la gerencia o estrategias de la institución.

Por tanto, se hace imprescindible la capacitación en funciones y técnicas de recursos humanos a los mandos medios del área técnica de Sime S.A., para mantener los estándares regidos por la casa matriz principalmente para mantener la capacidad de competencia en el nuevo entorno que se vislumbran para las empresas que trabajan en Guatemala.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 LA ORGANIZACIÓN

Se define como la coordinación de diferentes actividades de participantes con el fin de efectuar transacciones planeadas con el ambiente

En la sociedad, el conocimiento es el recurso primario para el individuo y para el conjunto de la economía. “El conocimiento sólo puede ser productivo cuando es integrado a una actividad, ya que la sociedad del conocimiento es también una sociedad de organizaciones: el propósito y la función de cada organización, de negocios o no, son los de integrar los conocimientos especializados en una acción común”.¹

En suma, la organización tiene que estar preparada para el cambio constante. La función de la organización es poner el conocimiento a trabajar, como herramientas, productos y procesos, en el diseño del trabajo y en el conocimiento del mismo. Es la naturaleza del conocimiento lo que cambia rápidamente ya que las certezas de hoy, el día de mañana pueden volverse un absurdo.

Para los gerentes, la dinámica del conocimiento impone un imperativo claro: cada organización tienen que construir la dirección del cambio dentro de su estructura.

La estructura organizacional define “cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo, para lo cual existen seis elementos clave de la estructura organizacional, siendo: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización”.²

Lo anterior nos permite tener una perspectiva más amplia del tema por lo que es necesario abordar desde una perspectiva histórica el concepto de la cadena de mando en que consiste y sus diferentes cambios a lo largo de los años

Hace 20 años la cadena de mando era la piedra angular de la organización, era una línea continua de autoridad que se extendía desde la cima de las organizaciones hasta la última posición y definía quién informa a quién, contestaba preguntas de los empleados como ¿A quién acudo si tengo problemas? y ¿Ante quién soy responsable?

¹Drucker, P. F. 2002. La nueva sociedad de organizaciones. Traducción, Gonzáles, G. Artículo. (en línea). Costa Rica. Consultado el 9 ago. 2004. Disponible en: <http://www.piensadiferente.com.html>.

²Robbins, S. P. 1999. Comportamiento Organizacional. México, Pearson. p. 478-479

“Cuando se habla de cadena de mando no se puede separar dos conceptos los de autoridad, derecho inherente en una posición gerencial para dar ordenes y esperar que se cumplan, y unidad de mando, preserva el concepto de una línea continua de autoridad, declara que cada persona solo tiene un superior a ante quien ser responsable directamente”.³

2.2 AUTORIDAD

El Diccionario de la Lengua Española define “autoridad” como: "Potestad, facultad. Poder que tiene una persona sobre otra que le está subordinada. Persona revestida de algún poder o mando."⁴

Cada posición concreta tiene unos derechos inherentes que los titulares adquieren del rango o título de la posición. “La autoridad por lo tanto se relaciona directamente con la posición del titular dentro de la Organización y no tiene nada que ver con la persona en forma individual”.⁵

Cuando una posición de autoridad es desocupada, la persona que ha dejado el cargo, entrega con él, la autoridad que el mismo representa. La autoridad permanece con el cargo y con su nuevo titular. Cuando se ejerce autoridad, se espera el cumplimiento intrínseco de las órdenes emanadas del titular de la autoridad

2.3 DELEGACIÓN

“Es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas”⁶. Si no existiera la delegación, una sola persona tendría que hacer todo. Toda organización debe tener perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

Pero los tiempos han cambiado y los conceptos de cadena de mando tienen sustancialmente menos importancia. Ahora las organizaciones ven más adelante, van hacia los objetivos y las personas que conforman a toda la empresa, van hacia el cliente y su satisfacción, y de aquellas grades pirámides jerárquicas, ahora sólo tenemos tres estratos, nivel directivo, nivel medio y nivel operativo.

³ Rainiri, A. B. 1999. Nuevos roles de los mandos medios. (en línea). Chile. Consultado el 10 de sep. 2004. disponible en: [http:// www.Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com)

⁴ Diccionario Lengua Española. 1995. España, Océano p. 62

⁵ Cano, A. 2000. Relaciones humanas en la empresa. (en línea). Paraguay. Consultado el 31 de Ago.2004. disponible en: <http://www.monografias.com> / html./ ACANO@demasiado.com

⁶ Loc. Cit.

Los administradores en los diversos niveles de la jerarquía se ocupan de distintos tipos de objetivos. El consejo administrativo de alta dirección está comprometido en la determinación del propósito de la misión y los objetivos generales de la empresa; así como, en los objetivos más específicos en las áreas esenciales de resultados. Los mandos medios como responsables de la mercadotecnia, la producción y eficiencia laboral, están comprometidos a los objetivos de resultados, de las divisiones y los objetivos departamentales y los niveles inferiores se preocupan de las unidades y de los subordinados.

2.4 MANDOS MEDIOS

Tradicionalmente el rol de los mandos medios en las empresas ha sido entendido como el encargado de asegurar que los objetivos definidos para su unidad organizacional se cumplan con eficiencia. Este rol tradicional de los mandos medios, en las últimas décadas, se ha visto complementado por dos nuevos roles: el de administrador de personas y el de colaborador en el diseño e implementación de estrategias de negocio.

“El rol tradicional de implementador de los objetivos de la unidad, ha sido alterado por la necesidad de contar con organizaciones más planas, flexibles y con mayor rapidez de respuesta a un entorno cada vez más competitivo y cambiante”⁷.

La relación de los mandos medios con sus subordinados está basada en un conjunto de herramientas más sofisticadas que la simple autoridad. Hoy en día, la autoridad se basa mucho más en la capacidad de influencia, cooperación y negociación de los jefes, que en su posición jerárquica.

Los empleados y las necesidades del negocio, presionan cada vez más, para abandonar viejos modelos autoritarios de administrar personas y centrar la relación con los subordinados en un estilo de administración basado en la influencia y la cooperación.

La necesaria flexibilidad con que deben contar las organizaciones hoy, junto con los cambios sociales y culturales de la sociedad occidental ha hecho que sea necesario abandonar estilos de dirección basados en la autoridad.

Raineri y Fuchs (1995) luego de asesorar e investigar a un grupo de organizaciones de diferentes actividades tanto en su natal Chile como en New York (U. S. A.) Encontraron una relación positiva

⁷ Rainiri, A. B. Op. Cit. s.p.

entre las habilidades de dirección de personal de un jefe y la calidad en el servicio prestado por sus subordinados.”⁸

2.5 RESISTENCIA AL CAMBIO

Ramiro Ponce Figueroa, hace referencia a que, “el único cambio que el ser humano disfruta es el del pañal”.⁹ Tanto en nuestra vida personal, como a nivel organizacional, cambiar no es fácil. Pero si no cambiamos, no crecemos.

Nuestros tiempos se caracterizan principalmente por los cambios constantes en el ambiente, por lo tanto, las organizaciones deben adquirir la máxima capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia.

En este escenario cambiante y dinámico, se hace necesario el establecimiento por parte de la organización de estrategias coordinadas y de largo plazo, con el fin de desarrollar climas, formas de trabajo, relaciones y comunicaciones congruentes con las exigencias. “En consecuencia, a partir de estas necesidades organizacionales surgieron los esfuerzos sistemáticos de cambio planeado. Dado que los seres humanos somos capaces de anticipar el futuro, cuando la vida nos plantea un cambio, es muy probable que nuestra primera percepción ante éste sea preocupación por la probable pérdida que dicho cambio puede representar (sobre todo si el cambio no ha sido escogido por nosotros)”.¹⁰

Al darse cuenta de la importancia que debe tener un cambio, así como las personas que lo sufren, se entiende mejor, el porque la importancia de centrarse en los mandos medios de la organización, como ya expresamos son los vínculos entre los niveles directivos y los operativos, de ellos será la nueva etapa de realizar las estrategias pero, también si es necesario transformarlas conceptualmente y aplicarlas globalmente en la organización.

Al definir al mando medio que se desea en la nueva era de la organización eficaz, en donde deseamos una mayor productividad técnica laboral, promoviendo el trabajo en equipo y donde el

⁸ *Raineri A. y Fuchs C. 1995. Habilidades de dirección de personal como determinantes de la calidad en el servicio interno. Estudios de Administración. Chile, Vol 2. N° 1. p 1-25.*

⁹ Figueroa, R. 2000. Manejo de la resistencia al cambio. (en línea). Guatemala. Consultado el 11 de Ago. 2004. disponible en: <http://www.monografias.com/html>.

¹⁰ Ramiro, P. F. Op.Cit.

mando medio necesita los conocimientos básicos de las técnicas de la administración del talento humano.

Es así que se plantea: ¿De dónde se obtiene a la persona idónea, con las características antes mencionadas, que cumpla con las aspiraciones de la organización y que la misma tenga menor inversión a la hora de la selección del candidato? Para ello las organizaciones recurren al proceso de selección interna en primera instancia, debido a que los colaboradores que ya pertenecen a la misma estarán más identificados con ella y los procesos de inducción y capacitación pueden ser, si no más fáciles y económicos, de alguna forma con más impacto. O un caso donde no exista a esa persona se recurre al reclutamiento externo, en última instancia.

2.6 SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

Reclutamiento Interno:

“El reclutamiento interno es cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).”¹¹

Ventajas del Reclutamiento Interno

- ▶ Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo de recepción de candidatos, costos de admisión, y de integración de nuevos empleados, etc.
- ▶ “Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo”,¹² la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido debe trabajar durante el período de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- ▶ Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte

¹¹ Sosa, M. S. 2001. Recursos humanos. (en línea). Consultado el 31 de sep. 2004. disponible en: <http://www.gestiopolis.com/html/msosasal@gigared.com>.

¹² Sosa, M. S. Op. Cit. s. p.

de las veces, no necesita período experimental, integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto.

- ▶ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- ▶ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- ▶ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

“En la mayor parte de los casos, se espera a que se produzca una vacante para la solicitud del nuevo personal. Al mismo tiempo es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto debe ser ofrecido al personal interno y solo si no existiera ningún candidato posible ofrecerse al mercado externo”.¹³ La evaluación de candidatos internos puede durar días y hasta semanas, esto muchas veces genera, presión para quien la realice y se toman decisiones apresuradas.

En otros casos, ni siquiera se realiza la selección y solo se toma a la persona mejor calificada o por antigüedad, para ocupar el puesto, esto ocurre especialmente en el nivel de mandos medios o personal operativo. Sea cual fuere la decisión tomada, cuando se realiza la selección interna el candidato deberá tener las mejores características o que llene de mejor forma el perfil que se desea para el puesto de trabajo.

Reclutamiento Externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización.

¹³ Werther, W. y HEATHS D. 1999. Administración de personal y recursos humanos. México, McGraw Hill. p.157.

2.7 PERFIL DEL PUESTO

Mediante este instrumento se identifica las cualidades personales específicas para desarrollar una función, comprende el tipo de persona necesaria en términos de habilidades físicas, experiencia, educación, y habilidades que deberá poseer para ser capaz de desarrollar las tareas asignadas para el puesto de trabajo, basado en las necesidades de la organización y su propias competencias, para satisfacer los cambios que la nueva organización desea.

Todo esto permite que surjan empresas más planas y flexibles, de las que la literatura nos habla. “Para facilitar el trabajo de la decisión de adquirir a un nuevo colaborador en el puesto de mando medio, extraído dentro de la organización, existen formatos para la definición de su perfil”.¹⁴ Para este caso se presenta el perfil que se desea en la organización investigada.

PERFIL PROPUESTO PARA UN MANDO MEDIO CON NUEVAS FUNCIONES

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO PROPUESTO

TITULO DEL PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO

GERENCIA: TÉCNICA

DEPARTAMENTO: MÉDICO, COMUNICACIONES Y ENERGÍA

CATEGORÍA: 018

EDUCACIÓN: Requiere grado universitario a nivel de licenciatura en administración de empresas, ingeniería, conocimientos y habilidades en administración de recursos humanos.

EXPERIENCIA: Requiere de 3 años de experiencia en administración e ingeniería y aspectos referentes al recurso humano para lograr su contribución en la consecución de los objetivos de la empresa.

HABILIDAD MANUAL: Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo de vehículos.

HABILIDADES CONCEPTUALES: Precisa de capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas.

¹⁴ García, C. 2001. Manual de recursos humanos. (en línea). México. Consultado el 11 de dic. 2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/html/cggarcia@chi.itesm>.

RELACIONES DEL PUESTO: Requiere de habilidad para las relaciones interpersonales que le permitan desempeñar sus labores satisfactoriamente, estableciendo contactos internos y externos a la organización.

FUNCIONES EN RECURSOS HUMANOS

Responsable por, el establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades de trabajo en equipo, promover compromiso, tener la capacidad de identificar el trabajo de sus colaboradores, manejar los conflictos en forma positivas y tener la habilidad de comunicación en todas las direcciones organizacionales. Determina qué tareas han de realizarse, quién las efectuará. Incluye la motivación de los colaboradores. Seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Entonces, lo que se buscan son personas con las habilidades y conocimientos, para actuar como un enlace entre la parte productiva de la empresa y la alta gerencia. Debido a que en muchas ocasiones, no se poseen en su totalidad, la organización debe estar conciente que la única forma para que el Mando Medio recién ascendido de puesto, pueda cumplir con todos los objetivos, estrategias y funciones que la organización solicita de él, es por medio de la capacitación.

2.8 CAPACITACIÓN

“Es un elemento estratégico en las organizaciones, pero cuando no se considera así, su potencial no se utiliza al máximo y se obtienen escasos resultados”.¹⁵ El proceso de capacitación, como muchos otros procesos en la empresa, conlleva una serie de pasos establecidos, una metodología. Cuando la capacitación se utiliza sin la metodología correcta, no se obtienen los mismos frutos.

Papel que desempeña la capacitación

Permite que la organización logre sus objetivos estratégicos cada vez con mayor productividad y eficiencia, ampliando asimismo la cantidad de talento y la capacidad disponibles. Esto a menudo comprende adoptar nuevas formas de trabajo o modificar las actitudes y el comportamiento del personal, y con ello lograr cambios significativos.

¹⁵ Universidad de San Carlos de Guatemala. 2003. Marco conceptual, curso formación y desarrollo de recursos humanos. p.1.

Aunado a lo anterior, las organizaciones más progresistas entienden que el rendimiento financiero proveniente de la capacitación que debe entenderse como una compensación a futuro, no como una retribución inmediata.

La capacitación comprende

“Adoptar nuevas formas de trabajo o modificar las actitudes y el comportamiento del personal, y ello para lograr cambios significativos. La capacitación es un sistema permanente y continuo”.¹⁶

Entonces el papel de las organizaciones en el aprendizaje de sus empleados se amplía cada vez más, la educación corporativa se enfoca en el desarrollo del cuadro de personal, para obtener resultados en los negocios. “Es un modelo diferente de entrenamiento tradicional, diseñado para transmitir conocimientos específicos del tema en que la persona presente alguna deficiencia porque trae una visión más amplia y a largo plazo.”¹⁷

Capacitación sistemática

Se considera que una capacitación es sistemática si cuenta con las siguientes fases: Detectar Necesidades de Capacitación, identificar los recursos para la capacitación, diseño del plan de capacitación, ejecución del programa de capacitación, evaluación, control y seguimiento.

En el momento actual en el cual la competitividad y la eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, la utilización efectiva de políticas para la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se torna cada vez más necesaria. Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados asegura el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

Se considera que los mejores resultados en cuanto a formación de adultos se obtienen mediante los programas diseñados basándose en los “modelos de discrepancias”, es decir, elaborando acciones formativas a partir de las necesidades surgidas en la práctica. Es la detección y el análisis de las necesidades lo que debe justificar y fundamentar los programas de formación.

¹⁶ Universidad de San Carlos Op. Cit.

¹⁷ Chiavenato, I. 2003. Gestión del talento humano. Colombia, Mcgraw Hill. p. 308.

2.9 DETECCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (D.N.C.)

“Es un proceso para identificación de la brecha que separa lo que los empleados realmente saben y hacen de lo que deberían saber y hacer en el contexto de los objetivos planteados por la organización a la que pertenecen”.¹⁸

“El D.N.C debe iniciar con una articulación clara de la estrategia operativa de la organización y las necesidades del negocio”¹⁹

Para nuestros efectos entenderemos como Detección de Necesidades de Capacitación al proceso de análisis de las brechas de competencias, reflejadas por carencias de conocimientos, habilidades o actitudes que se observen en los funcionarios y que afectan el cabal cumplimiento de las funciones que están bajo su ámbito de responsabilidades laborales.²⁰

La primera conclusión de este concepto es que se trata de la primera etapa del proceso y, por lo mismo, la calidad de sus resultados impacta directamente en todas las otras fases de la gestión de la capacitación, en cualquier tipo de organización.

Una detección realizada de manera no sistematizada, así como la ausencia de un proceso de análisis y reflexión, llevará a la ejecución de acciones de capacitación que no se basan en un trabajo objetivo respecto a los intereses y necesidades organizacionales y muchas veces, probablemente, implicarán una subutilización de recursos y la pérdida de oportunidades para alcanzar niveles de desempeño laboral con estándares de calidad para los lineamientos estratégicos de mediano y largo plazo.

El D.N.C. es un proceso contínuo que se orienta a los objetivos generales siguientes:

1. “Identificar las principales tareas que realizan los funcionarios, detectando las principales debilidades que impidan o afecten a la calidad de su cumplimiento.
2. Involucrar a las jefaturas o gerencias para afinar la visión acerca de las brechas de competencias asociadas a los productos o resultados actuales de sus equipos de trabajo y además, lograr una perspectiva de futuro respecto de las nuevas materias o métodos de trabajo que se precisarán en la respectiva unidad laboral.
3. Transparentar la gestión de capacitación, de manera que todos los funcionarios se vean reflejados en los análisis que se realicen. De esta forma, junto con mejorar su motivación por perfeccionar sus competencias laborales y compromiso con las metas de la organización,

¹⁸ Universidad de San Carlos. Ibid. p.3.

¹⁹ Universidad de San Carlos. Ibid. p.4

²⁰ Vergara, H. 2000. Detección de necesidades de capacitación. (en línea). Consultado el 12 de sep. 2004. disponible en <http://www.Gestopolis.com/html>

asumirán con mayores elementos de juicio que las capacitaciones recibidas obedecen a criterios objetivos e iguales para todos los funcionarios.

4. Justificar las inversiones realizadas en capacitación, en cuanto se fortalece la posibilidad de apreciar los impactos logrados con tales acciones, en la medida que las evaluaciones se realizan a partir de diagnósticos previos, aceptados en su oportunidad por la alta directiva o gerencia.”²¹

2.10 NECESIDADES ORGANIZACIONALES

Las organizaciones desean que sus colaboradores al ocupar un puesto de mando medio, posean características específicas, en el ámbito de la administración del recurso humano, expresados como nuevos roles que debe tener en los que van implícitos el puesto y la persona; los cuales son funciones expresadas en forma sencilla para que el mando medio pueda desarrollar y obtener las mejores competencias.

Los mandos medios deben tener técnicas para la administración de personal; es por esto que se presentan las más deseadas para el desarrollo de las organizaciones actuales.

2.11 TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Para permitir que los mandos medios puedan ejercer estos nuevos roles con excelencia, la alta gerencia debe tener una estrecha relación de cooperación y comunicación con ellos. Todo esto es lo que permite que surjan las empresas más planas y flexibles.”²²

En este sentido, el rol de los mandos medios es el de facilitar la adaptación de la estrategia del negocio a la realidad de la calle y proponer cambios de estrategia cuando la realidad así lo indique. La situación de los mandos medios para efectuar este segundo nuevo rol es insuperable. Están suficientemente cerca de la alta gerencia y dominan el lenguaje estratégico de estos últimos, y además, están en permanente contacto con los clientes y la realidad en que trabajan los operarios.

Es por esto que el nuevo mando medio necesita poseer los conocimientos y habilidades que le puedan dar las técnicas administrativas en Recursos Humanos, afianzando y reforzando los conceptos de las siguientes técnicas. (Figura 2.1 y Tabla 2.1) Que serán la base para un cambio organizacional y personal.

²¹ Vergara, H. Op. Cit. s.p.

²² Rainiri A. B. Op Cit. s.p.

FIGURA 2.1

TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

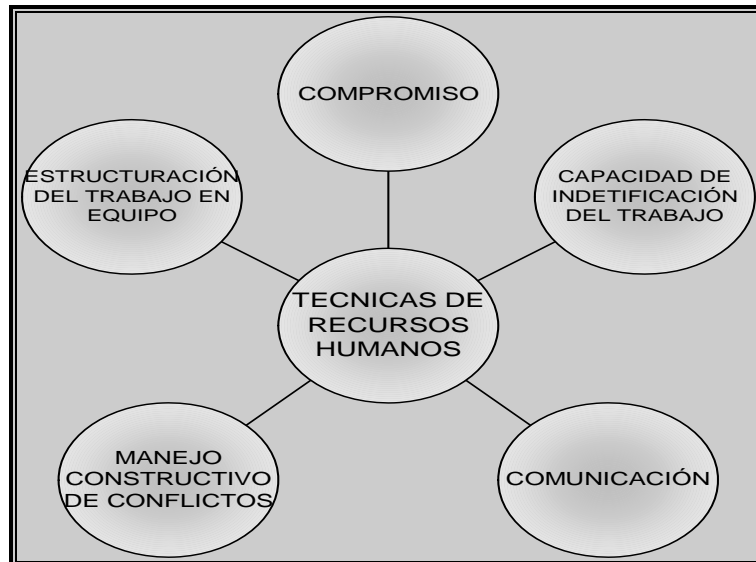


TABLA 2.1

DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS O FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

- 1.-**Estructuración del Trabajo en Equipo:** Se refiere a la capacidad de los mandos medios de estructurar y organizar en forma racional y equitativa el trabajo de sus subordinados, hacia los objetivos de la organización".²³
- 2.-**Compromiso:** Capacidad de comprometerse y de comprometer a sus subordinados con los objetivos y metas organizacionales.
- 3.-**Capacidad de identificación del trabajo:** Habilidad de orientar el trabajo del colaborador directo, hacia un mejor desempeño. Así como la capacidad para poder evaluar este desempeño basado en los objetivos y metas de la organización.
- 4.- **Manejo constructivo de conflictos** Capacidad para mediar y obtener un beneficio a las partes en conflicto generar el ganar-ganar.
- 5.- **Comunicación:** "Expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados".²⁴ Como el manejo de la información organizacional de y para sus colaboradores directos.

²³ Rainiri, A. B. Op. Cit. s.p.

2.12 ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO

“La eficiencia de una empresa o institución, descansa en los logros de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conforman. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia, el estructurar equipos de trabajo para que accionen en toda la organización.”²⁵ Por otra parte, es la acción de los equipos de trabajo y su productividad los que juegan un rol esencial para elevar la economía y las relaciones de la empresa

La creciente complejidad del mundo que nos rodea y la rapidez de los procesos organizacionales, exigen un manejo de las situaciones, tanto individual, como en grupos y equipos de trabajo. El trabajo eficaz en equipos de trabajo se considera como uno de los valores fundamentales de las empresas que producen buenos resultados. De este modo, resulta fácil y frecuente el que una empresa manifieste una tendencia a querer que sus empleados trabajen en equipo y más aun, que obtengan un buen desempeño.

Principales características de los equipos

Objetivos. Es fundamental que los miembros del equipo compartan un objetivo común. Este debe ser bien entendido y aceptado por todos los miembros y debe generar un compromiso de parte de ellos.

Tareas. Se relacionan claramente con la visión y misión del equipo y con los valores de la organización, en una perspectiva de progresión y alineamiento vertical.

Compromiso con las metas. Debe existir disposición a hacer un esfuerzo extra si está presente la lealtad y el compromiso con las metas. Del mismo modo los valores y metas del grupo constituyen una integración satisfactoria y una expresión de los intereses y necesidades relevantes de sus miembros.

Realismo de los objetivos. Aunque los objetivos han de estar dentro de los límites de lo realista la empresa debe animar a los miembros a fijar objetivos ambiciosos.

²⁴ Rainiri, A. B. Op.Cit. s. p.

²⁵ Fernández, I. y Winter, T. 2003. Equipos de alto desempeño: serie Psicología y empresa nº 4. (en línea). Colombia. Consultado el 29 de sep. 2004. disponible en: <http://www.iganciofernandez.cl/pdf>

Anteposición de lo colectivo a lo individual. Los miembros deben de anteponer los objetivos del equipo y la empresa ante los personales.

Para desempeñarse eficazmente, un equipo requiere tres tipos diferentes de habilidades: primero necesita personas con la experiencia técnica; segundo necesita gente con las habilidades de solución de problemas y de toma de decisiones, capaces de generar, evaluar y elegir alternativas; y, finalmente los equipos necesitan gente que sepa escuchar que ofrezca retroalimentación, que busque la solución de conflictos y poseer habilidades interpersonales. Recordar siempre cuando trabaje con su equipo: enliste y divida las tareas suyas y las de los demás.

2.13 COMPROMISO

Se refiere a la capacidad de comprometerse y de comprometer a sus subordinados con los objetivos y metas organizacionales.

El mando medio deberá tener la capacidad para hacer que sus colaboradores directos tengan en firme las metas organizacionales y que al mismo tiempo éstos estén comprometidos a la realización de los esfuerzos para llevarlas al término deseado y el tiempo previsto. Esto se logrará si él mismo está comprometido y si refleja ese compromiso por medio de sus acciones, otro punto importante es el de generar el involucramiento del empleado, definiendo esto último como: “Es el proceso participativo que usa la capacidad total de los empleados y está diseñada para alentar un compromiso cada vez mayor por el éxito de la organización. La lógica detrás de esto es que al involucrar a los empleados en aquellas decisiones que los afectan y al incrementar su autonomía y control sobre sus vidas laborales, los empleados se sentirán más motivados y más comprometidos con la organización.”²⁶

“El compromiso se establece cuando el seguidor concuerda internamente con el líder y hace un gran esfuerzo por comportarse en la forma en que éste indica, Cuando los líderes realizan cambios complejos, con frecuencia el compromiso del seguidor es crucial para llevar a cabo adecuadamente la modificación. La interiorización y la identificación son formas de compromiso en las que se acepta la influencia. El compromiso tiene más probabilidades de darse cuando la solicitud del líder es importante y resulta agradable llevarla a la práctica, y cuando se emplean otras tácticas de influencia.”²⁷

²⁶ Robbins, S. P. Ibid. p. 208-209

²⁷ Lussier, R. N. 1999. Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. México, Thomson Learning. p. 312-313

“Influencia, es el poder que ejerce alguien en las actitudes y el comportamiento de otra persona para lograr un objetivo. Las investigaciones han revelado que la capacidad de influir en la administración ejerce un efecto directo en el desempeño organizacional.”²⁸

2.14 CAPACIDAD DE IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO

En este sentido, el mando medio tendrá la función de realizar la identificación del buen desempeño de sus colaboradores directos y quien mejor que él, que está en contacto directo y constante en todas las tareas asignadas a cada participante de su equipo, para realizar esta evaluación.

Un trabajo efectuado en forma ineficiente, deberá provocar la orientación del subordinado hacia un mejor desempeño. Poniendo énfasis en la identificación correcta entre la persona y el trabajo que se debe realizar, se obtendrán los resultados que persiguen las estrategias de eficiencia.

“A las personas les gusta sentir que se mando medio o administrador se encuentra realmente preocupado por su bienestar. Los trabajadores necesitan saber lo que están haciendo y por qué, al trabajador le agrada escuchar opiniones sobre su desempeño. Cualquiera persona recibe con gusto la valoración y el reconocimiento por su trabajo”²⁹

De lo anterior se puede concluir que el mando medio debe estar comprometido con el conocimiento de la evaluación de sus colaboradores directos, debe de estar en la mejor disponibilidad para identificar qué y quién realice cada una de las tareas diarias, conocer las capacidades y habilidades de cada persona que conforman su equipo de trabajo, tener claro que en todo momento debe estar presto para la orientación o corrección del desempeño de todo su grupo tanto forma individual, como en conjunto, debe además mantener una comunicación en cuanto al desarrollo del trabajo y opinar sobre los logros alcanzados, premiando e incentivando a cada uno de sus colaboradores directos. Siguiendo estos pasos, el mando medio estará seguro del desempeño exitoso de su sección o división de trabajo.

2.15 MANEJO CONSTRUCTIVO DE CONFLICTOS

“Los conflictos pueden ser de orden intrapersonal (propios del "yo") o interpersonal (propios de un grupo de personas que forman una organización). Existen algunas condiciones que predisponen para el conflicto”:³⁰

²⁸ Lussier, R. N. Op. Cit. s. p.

²⁹ Koontz, H. 2002. Elementos de administración, enfoque internacional. México, Mcgraw Hill. p. 318.

³⁰ Sosa, M. S. Op. Cit. s. p.

Causas que provocan conflictos

“Diferenciación de actividades: los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagónicos) tienden a provocar conflictos

Recursos compartidos: la necesidad de repartir recursos que de por sí son escasos puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u objetivos.

Actividades interdependientes: Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros”.³¹

Con respecto a las dimensiones del conflicto laboral, existe una cierta confusión en cuanto a las causas y las manifestaciones y en ciertos casos estas tienden a confundirse. De cualquier modo, dentro de este trabajo dicha dificultad será obviada y se expondrá cada tipo de conflicto de acuerdo a su contexto particular y a las implicaciones que encierran las interacciones de las partes envueltas en la confrontación. A continuación se dan a grandes rasgos, algunos de los principales conflictos dentro de la organización:

1. Conflictos entre la Sede Central y sus Subsidiarias.
2. Conflictos entre jefes de departamento.
3. Conflictos entre el jefe y sus subordinados (y viceversa).
4. Conflictos entre personas de un mismo departamento.
5. Conflicto entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de sus miembros
6. Conflicto entre el individuo y su trabajo.

Para abordar la solución de los conflictos se puede hacer uso del arbitraje y la mediación

“Arbitraje es un procedimiento por el cual se somete una controversia, por acuerdo de las partes, a un árbitro o a un tribunal de varios árbitros que dicta una decisión sobre la controversia que es obligatoria para las partes. Contrariamente a la mediación, una vez que las partes han acordado libremente someter una controversia a arbitraje, una parte no puede retirarse unilateralmente del arbitraje”.

“La Mediación es ante todo un procedimiento no obligatorio. Ello significa que, aún cuando las partes hayan convenido en someter una controversia a la mediación, no están obligadas a

³¹ Loc. Cit. s. p.

continuar el procedimiento de mediación después de la primera reunión. En este sentido, las partes controlan siempre la mediación. La continuación del procedimiento depende de que éstas sigan aceptándolo.³²

El carácter no obligatorio de la mediación también significa que no se puede imponer una decisión a las partes. Para poder llegar a una solución, las partes deben aceptarla voluntariamente.

Aunque exista la capacidad para la resolución de conflictos lo más importante es, tratar que en la organización no se llegue a ellos, es por esto que el medio por el cual las organizaciones y en este caso los mandos medios deben reforzar es la comunicación, como se ha expresado, son ellos los intermediarios entre la Gerencia y la fuerza operativa.

2.16 COMUNICACIÓN

“Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”.³³ Sirve a cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

Actúa para controlar el comportamiento individual de diversas maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y guías formales a las cuales deben atenerse los empleados, con el propósito de seguir la descripción de su puesto o de cumplir con las políticas de la compañía, la comunicación cumple una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo molestan o acosan a unos miembros que producen más que los demás, informalmente se lo comunican y controlan su comportamiento.

Favorece la motivación al aclarar a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando bien y lo que puede hacerse para mejorar su rendimiento, si es que está por debajo del promedio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el progreso hacia las metas y el reforzamiento de un comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.

La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es el mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y su satisfacción. La comunicación, por tanto, proporciona un alivio a la expresión emocional de los sentimientos y el cumplimiento de las necesidades sociales.

³² Sosa M. S. Op. Cit. s. p.

³³ Sosa, M. S. Op Cit. s. p.

“La función final de comunicación es desarrollar la relación del mando medio con su papel de facilitador en la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir la información para identificar y evaluar las opciones alternativas”.³⁴

Para que los grupos se desempeñen eficazmente, necesitan mantener alguna forma de control sobre los miembros, estimular el rendimiento, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar las decisiones.

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados. Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente, pero se cuenta con abundantes evidencias de que si la comunicación sólo fluye hacia abajo, habrá problemas. Podría decirse que la comunicación eficaz debe partir del subordinado, lo que significa primordialmente comunicación ascendente. Pero la comunicación también fluye horizontalmente, esto es, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y diagonalmente, lo que involucra a personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

2.17 BRECHA

La distancia entre, el conocimiento actual de la persona y el que se desea que tenga en determinado tiempo, dependiendo del aprendizaje y capacitación que se le otorgue, se le denomina Brecha.

A los mandos medios se les debe proporcionar las herramientas adecuadas para que ellos, se desarrollen dentro de la organización y tengan la oportunidad de convertirse en los administradores de recursos especialmente en lo que respecta a sus colaboradores directos.

Entendiendo que habrá una brecha entre el conocimiento real y el ideal del mando medio, el siguiente paso será cómo poder medir la distancia que existe entre el perfil ideal o deseado por la organización, para cumplir con todos los nuevos roles organizacionales.

Dependiendo de las carencias que se obtengan después de realizar el respectivo análisis de necesidades de capacitación, así será sistematizada la profundidad o nivel que cada uno de los participantes necesite en horas de capacitación.

³⁴ Loc. Cit. s. p.

Entonces, se debe tener los parámetros de profundidad o nivel para cada uno de los integrantes de los mandos medios, pero antes de definir esta profundidad se tomará la conocida Taxonomía de Bloom del conocimiento para un mejor apoyo.

2.18 TAXONOMÍA DE BENJAMÍN BLOOM

“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.”³⁵

Benjamín Bloom, en su taxonomía clasifica y ordena el aprendizaje, facilitando la acción planificadora de los docentes.

Comprende el área intelectual que abarca las subáreas del conocimiento, la comprensión, la aplicación, el análisis, la síntesis y la evaluación; donde cabe destacar que algunas de éstas presentan subdivisiones. Debido a que la primera es la más simple en donde implica de los hechos específicos, y la última, los mandos medios no la aplicaran se reduce a cuatro categorías, que servirán como se ha explicado con anterioridad, para la medición y formulación, de los diferentes grados del conocimiento en técnicas de recursos humanos.

“**COMPRESIÓN:** 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 y relaciones.

³⁵ Programa SchoolNet GrassRoots. 2002. Taxonomía de Bloom de habilidades de pensamiento. (en línea). Canadá Consultado el 27 de sep. 2004. disponible en: <http://www.schoolnet.ca/grassroots/e/project.centre/shared/Taxonomy.asp> .

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”.³⁶

Basándose en estos conceptos Bloom (Ver Anexo 1), desarrolló una tabla con los respectivos modos de aplicación y que se tomaron para la creación del instrumento de medición del nivel o profundidad que el diagnóstico de necesidades arroje para el estado actual y al estado que se desea llevar o elevar al mando medio en estudio.

Un punto importante que no se debe descuidar después de haber obtenido los datos del D. N. C., es la priorización, respecto a la capacitación que deberán obtener los mandos medios en su camino del aprendizaje, de las nuevas funciones para lo cual utilizamos el contenido de la (Tabla 2.2).

TABLA 2.2

TABLA DE PRIORIZACIÓN TEMPORAL	
PRIORIDAD ALTA	CAPACITACIÓN A CORTO PLAZO O INMEDIATA
PRIORIDAD MEDIA	CAPACITACIÓN A MEDIANO PLAZO NO MAYOR DE 6 MESES
PRIORIDAD BAJA	CAPACITACIÓN A LARGO PLAZO EN LOS SIGUIENTES NUEVE A DOCE MESES O PRÓXIMO PERIODO DE CAPACITACIÓN

En la (Tabla 2.3), se dan las diferentes categorías, que deberán adecuarse al grado en que el mando medio desea tener para llenar el perfil de su nuevo puesto de trabajo, además se dan los temporizadores de capacitación en horas, para que la persona adquiera esta nuevo nivel, la profundidad y la priorización en alta media y baja, las acciones de capacitación y entrenamiento, en corto, mediano y largo plazo.

³⁶ Programa SchoolNet GrassRoots. Op.Cit. s.p.

TABLA 2.3
“Categorización del conocimiento según Bloom”³⁷

CATEGORÍA	COMPRENSIÓN Confirmación, Aplicación	APLICACIÓN Hacer uso del Conocimiento Priorización baja	ANÁLISIS (orden Superior) Dividir, Desglosar Priorización media	SINTETIZAR (Orden superior) Reunir, Incorporar Priorización Alta
Descripción: Las habilidades que se deben demostrar en este nivel son:	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	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
Horas de capacitación	No mayor de 10 horas Largo plazo	Mayor de 20 menor de 35 Largo Plazo	Mayor de 40 menor de 55 Mediano Plazo	Mayor de 60 horas Corto Plazo

³⁷ Programa SchoolNet GrassRoots. Op. cit.

Se tienen los conceptos de las nuevas funciones que deben tener los mandos medios y en caso necesario su capacitación los llevara a que tengan las competencias deseadas para llevar a cabo su rol en la organización, en este momento se necesita incorporar como ya se dijo la forma de poder medir las deficiencias y fortalezas en cada una de las cinco nuevas funciones en administración de recursos humanos que deben tener los mandos medios, para lo cual, a cada función se le medirá por medio de los indicadores expresados en la (Tabla 2.4). Con estos indicadores se obtiene el proceso de gradeo de profundidad o nivel, que se desea para obtener el mejor diagnóstico de necesidades de capacitación, base para la realización de los instrumentos que se utilizarán en el campo de la investigación.

TABLA 2.4

INDICADORES PARA GENERAR EL NIVEL O PROFUNDIDAD

FUNCIÓN	INDICADOR
ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO	TRABAJO EN EQUIPO
	TRABAJO EQUITATIVO
	ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO
COMPROMISO	RESPONSABILIDAD
	DELEGACIÓN
	EMPEÑO
CAPACIDAD DE IDENTIFICAR EL TRABAJO	PERSONALIZAR EL TRABAJO
	ADIESTRAMIENTO A SUS COLABORADORES
	IDENTIFICACIÓN DE MERITOS Y ERRORES DE SU PERSONAL
MANEJO DE CONFLICTO	MEDIACIÓN EN CONFLICTOS
	RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
COMUNICACIÓN	EXPRESIÓN DE IDEAS ORALES Y ESCRITAS
	PERCEPCIÓN (ESCUCHAR) EN TODAS LAS DIRECCIONES ORGANIZACIONALES
	COMPRENSIÓN DE MENSAJES ESCRITOS Y ORALES

Fuente: basado en información de Sime. S. A. y experiencia propia.

3. METODOLOGÍA

Con el objeto de dar respuesta al problema de investigación y cumplir con los objetivos trazados, se utilizó el método científico en todas sus etapas. Se realizó trabajo bibliográfico, se captaron elementos cualitativos y trabajo de campo, dentro del trabajo bibliográfico se consultaron: libros de texto, relacionados con el tema, informes de productividad de la empresa estudiada, folletos publicados por la Universidad de San Carlos de Guatemala, durante los diferentes cursos impartidos en la maestría en Administración de Recursos Humanos, correos electrónicos y páginas publicadas en el Internet, relacionadas con la capacitación y la detección de necesidades de capacitación y los diferentes temas relacionados con la investigación.

Entre los elementos cualitativos, se tomaron las percepciones, comentarios y sugerencias que surgieron durante la investigación para enriquecer más aún el resultado.

En el trabajo de campo se realizaron entrevistas con las gerencias y mandos medios; se pasaron encuestas pilotos para la validación de instrumentos; por medio de los instrumentos validados se obtuvieron los datos que sirvieron para el análisis y presentación de resultados; y, finalmente se llegó a las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

Sujeto

Mario René Reyes Reyes, Colaborador de Sime S. A. desde hace 20 Años, se desempeña en el puesto de ingeniero de proyectos en el área de Soluciones Médicas, a cargo de personal de servicio al cliente. Estudiante con pensum cerrado de la maestría de Administración Recursos Humanos, facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

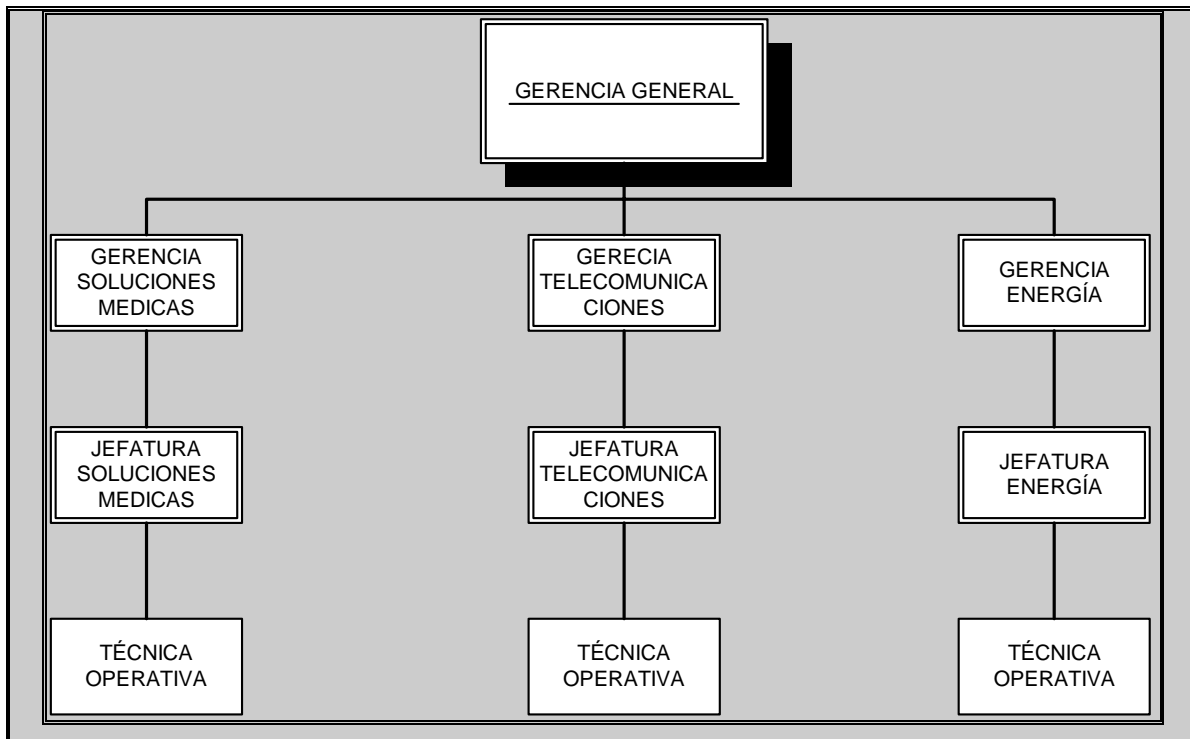
Compenetrado con SIME S.A. (Nombre ficticio, para protección de nombre de empresa real) detectó un problema que interfiere en el desenvolvimiento de los mandos medios, que provoca una disminución del trabajo en equipo y la eficiencia técnica de sus colaboradores directos.

Objeto

Nivel de Jefatura Mandos Medios de Sime S.A. en las áreas de: soluciones medicas, telecomunicaciones y energía. Participaron en el proceso tres gerencias de área con: información, anuencia, calificación y priorización de las necesidades de capacitación.

Para un mejor conocimiento de SIME S.A., se incluye un organigrama simplificado, (Ver Figura 3.1)

FIGURA 3.1
ORGANIGRAMA SIME S.A.
SIMPLIFICADO



Fuente: organigrama actual Sime S.A.

3.1 MÉTODO

A causa que en la empresa Sime S.A. no existe actualmente ningún proceso de detección de necesidades de capacitación en forma estructural, se eligió el método **Puesto – Persona**.

Este método es la base del DNC y es muy útil para iniciar la cultura del diagnóstico de necesidades reales de capacitación de áreas operativas, o cuando se va iniciar en los mandos medios, con un enfoque cuantitativo, sin necesidad de invertir demasiados recursos y tiempo en el análisis, es una herramienta de alto impacto para los usuarios de la capacitación, porque proporciona mucha claridad en la continuidad del proceso

3.2 PROCEDIMIENTO UTILIZADO

A continuación, se presentan las fases que se llevaron a lo largo de la investigación, para alcanzar los objetivos propuestos:

Entrevistas

Entrevista con las gerencias, para solicitar su anuencia a la realización de la investigación, basado en el problema que se había encontrado en las áreas de servicio técnico, sus implicaciones presentes y futuras y la corrección por medio de una propuesta de capacitación a los mandos medios. Entrevista con el personal que ocupa el cargo de mando medio de cada una de las divisiones, para presentarles el proyecto de una forma sucinta con los objetivos que se perseguían.

Recopilación de información.

Se procedió a extraer los resultados, de los informes de la eficiencia técnica de Sime S.A. de los últimos cinco años, para analizar el comportamiento de los mismos.

Se encontró el perfil del puesto de mando medio existente en la empresa, el cual tenía ya mucho tiempo de estar siendo base para este puesto, el mismo no contaba específicamente con las nuevas técnicas en el área de recursos humanos que se desean implementar, por lo que se generó un nuevo perfil incluyéndole cinco nuevas técnicas.

Las nuevas técnicas son: Estructuración del y trabajo en equipo, Compromiso, Capacidad de identificación del trabajo, Manejo constructivo de conflictos y Comunicación

Se requirió de la taxonomía de Benjamín Bloom (Ver Anexo 1) para un adecuado gradeo de estas técnicas. Contándose con el gradeo anterior, se realizaron las cédulas de Diagnóstico en base del método Puesto-Persona, la primera para identificar la necesidades de los mandos medios con su respectivo instructivo, la segunda para ser llenada por las gerencias donde se calificó el nivel y la priorización de la capacitación, en la tercera se realizó una hoja electrónica de Excel, para obtener un promedio de las diferentes profundidades o niveles en que se encuentran los mandos medios de Sime S.A. (Ver Anexo 2), la cuarta cédula (Ver Anexo 3) fue utilizada, para la priorización y especificación de los cursos, tiempo, objetivo, capacitador interno o externo y todo lo concerniente a la propuesta de capacitación de los mandos medios.

Prueba Piloto

Tuvo como objetivo central la evaluación de la metodología, diseños, procedimientos y validación de instrumentos que se elaboraron previamente para ser utilizados en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Participaron en ella dos muestras, una perteneciente a la población y otra que no pertenecía al estudio, con ellas se obtuvieron las dos primeras cédulas ya validadas del método Puesto-Persona.

Levantamiento de La Información de Campo

La información de campo se obtuvo, primero: los mandos medios, llenaron cada uno por separado la primera cédula del D.N.C., por su parte las gerencias llenaron la segunda cédula, en donde al mismo tiempo calificaron el nivel en que se encuentran actualmente los mandos medios en técnicas de recursos humanos. (Ver Anexo 2).

Segundo: con los instrumentos debidamente llenados, se procedió a realizar la utilización de los medios estadísticos y matemáticos para la recaudación de toda la información, plasmándola en la tercera cédula (Ver Anexo 2), del D.N.C., de donde se obtuvo, los niveles en que se encuentran los mandos medios en la actualidad y la brecha que los separa del nuevo perfil que se desea para ellos.

Análisis

De los datos obtenidos del levantado de campo, estructuración y llenado de cédula tres (Ver Anexo 2), del D.N.C. Se analizaron las brechas existentes entre el perfil ideal y el real que actualmente poseen los mandos medios, cumpliendo así, con los objetivos propuestos de la investigación, la cual es dar una propuesta de capacitación a los mandos medios, para aumentar la eficiencia técnica elevando e trabajo en equipo de sus respectivas áreas.

Conclusiones

Del análisis de resultados se extrajeron las conclusiones finales para la solución del problema de investigación, donde también se comprueba que se llegaron a los objetivos propuestos presentados inicialmente en este trabajo.

Recomendaciones

Se dieron las respectivas recomendaciones luego de haber terminado por completo la investigación, para estimular nuevos procesos que ayuden a que los resultados obtenidos se institucionalicen y se conviertan en procesos sistemáticos y se introduzcan en las estrategias organizacionales en beneficio de los colaboradores y la empresa.

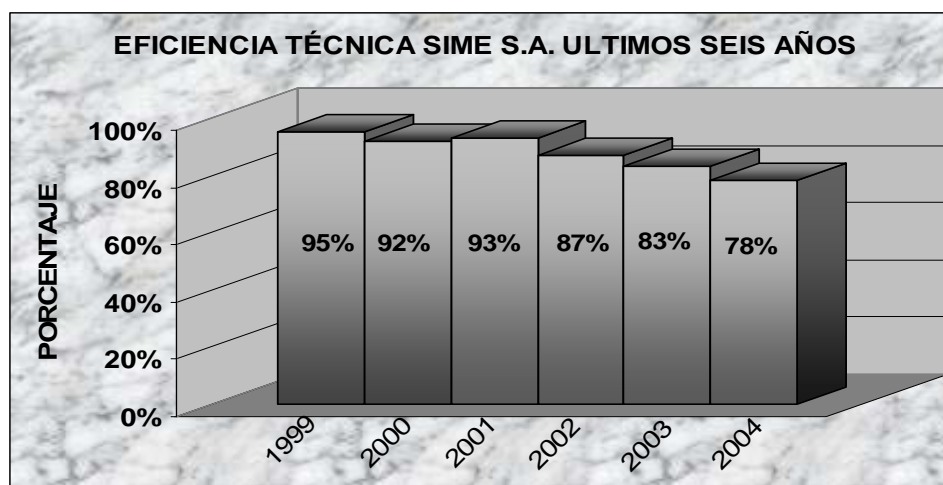
4 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 EFICIENCIA

Se define como eficiencia técnica a: "El rendimiento de la actividad productiva de los hombres expresada por la correlación entre el gasto de trabajo de una empresa o de un solo trabajador y la cantidad de bienes materiales producidos (establecida en dinero o en especie) en una unidad de tiempo."³⁸

Siguiendo los pasos metodológicos, en primera instancia, encontramos entre los informes de Sime S.A. la eficiencia técnica que se ha venido manejando en los últimos 6 años de (1999 a 2004), (ver recopilación de datos pág. 29). Los cuales arrojaron los siguientes resultados: (Gráfica 4.1).

GRÁFICA 4.1
EFICIENCIA DE LOS ÚLTIMOS 6 AÑOS
SIME S.A.



Fuente: Informes anuales de eficiencia Sime S.A.

Para mayor facilidad la eficiencia técnica está expresada en porcentajes. En el año 1999 estaba alrededor de un 92 %, comparada con el último resultado del año 2004 que está por el 76 %. Se observa que durante los años 1999 a 2001 la caída de la eficiencia no fue tan pronunciada, pero a partir del 2002 la disminución ha tomado una mayor tendencia a la baja.

³⁸ Borisov, Z. 2000 Diccionario de Economía Política. (en línea). Rusia. Consultado el 20 de julio. 2005. disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/p/productividad.htm>

Con esto se demuestra que el problema ha tomado dimensiones muy grandes y que se deben tomar las acciones necesarias para detectar y solucionar las causas que están provocando esta disminución del 16% de la eficiencia.

Esta disminución podría ser generada por otro factor ajeno al presentado por la investigación, por ejemplo, el salario, pero después de la revisión de los documentos de la empresa, se constató que se ha mantenido un aumento salarial anual para la parte operativa de entre un 10% y un 15 %. Y si se compara con los salarios que existen en el mercado y la economía del país, es muy improbable que el salario sea la causa de la disminución de la eficiencia técnica, con lo que se confirma que la causa mas probable sea la problemática expresada en este proyecto.

4.2 PERFILES

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (D.N.C.) Puesto-Persona, donde se toma como base inicial, la información del perfil existente del puesto a examinar. Se revisaron los documentos necesarios (descripciones de puestos de trabajo), de Sime S.A. y se encontró que el perfil de mando medio, está definido de la siguiente forma. (Figura. 4.1)

FIGURA 4.1
PERFIL ACTUAL DE JEFATURAS TÉCNICAS DE SIME S.A.

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO
1-IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO
Jefe de Departamento
2- FUNCIONES GENERALES
Responsable de la planeación y organización del área de servicio técnica,
3- FUNCIONES
Organiza el trabajo de los técnicos de servicio
Organiza el trabajo de los técnicos de montaje
Controla y supervisa las tareas de sus subordinados
Elabora informes para presentarlos a la gerencia.
Mantiene estrecha relación con clientes externos
Relaciona los objetivos de la empresa con los de los colaboradores
Realiza las evaluaciones del desempeño de sus subordinados

Capacidad para trabajar con otras personas
Conocimientos de manejo de conflictos de su área
Mantener comunicación con sus subordinados
4- REQUERIMIENTOS ACADÉMICOS
Técnico especializado en el área de electrónica, con pensum cerrado de
Licenciatura en las áreas de ingeniería, y/o administración.
Conocimientos en manejo de personal
5-EXPERIENCIA
Experiencia mínima de 3 años.
6- OTROS REQUERIMIENTOS.
Conocimientos en idioma Inglés
Conocimientos de aspectos laborales
7- REQUERIMIENTOS FÍSICOS
Persona con buena salud ni deficiencias físicas.

Fuente: perfiles de puesto de trabajo SIME S.A.

Si se examina cada una de las funciones de este perfil, el mismo llena los requerimientos de una jefatura desde el punto de vista técnico, pero carece de funciones que ayuden a los mandos medios a realizar su trabajo como los artífices de comunicación entre las gerencias y la parte operativa y administrador de personas.

Además, dicho perfil no cuenta con técnicas en la administración de recursos humanos, necesarios para lograr aumentar la capacidad del mando medio y que éste desarrolle el nuevo rol impuesto por la organización. Emanado de los resultados de la eficiencia la empresa desea en este momento como primer punto, frenar y consecuentemente aumentar la eficiencia técnica generando el trabajo en equipo. Otro aspecto que se debe notar es; el presente perfil ya no es funcional por su tiempo de existencia y que el mismo no ha sido renovado desde su creación (Por lo menos 8 a 10 años atrás).

De los anteriores párrafos se desprende la necesidad de la obtención de un nuevo perfil en base a las nuevas necesidades organizacionales, por lo que basándose en la teoría y en las necesidades expresadas por las respectivas gerencias de división, se incluyeron técnicas y funciones en recursos humanos para el puesto de mando medio de Sime S.A. Este nuevo perfil se desarrolló de la siguiente manera (Figura. 4.2).

FIGURA 4.2
NUEVO PERFIL MANDO MEDIO
SIME S.A.

NUEVO PERFIL DEL PUESTO DE MANDO MEDIO JEFATURA TÉCNICA

TITULO DEL PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO

GERENCIA: TÉCNICA

DEPARTAMENTO: TECNICO MEDICO, COMUNICACIONES Y ENERGÍA

EDUCACIÓN: Requiere grado universitario a nivel de licenciatura en administración de empresas, ingeniería y conocimientos, habilidades y actitudes en administración de recursos humanos.

EXPERIENCIA: Requiere de 3 años de experiencia en administración e ingeniería y aspectos referentes al recurso humano para lograr su contribución a los objetivos de la empresa.

HABILIDAD MANUAL: Precisa de habilidad para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, manejo de vehículos.

HABILIDADES CONCEPTUALES: Precisa de capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas.

RELACIONES DEL PUESTO: Requiere de habilidad para las relaciones interpersonales que le permitan desempeñar sus labores satisfactoriamente, estableciendo contactos internos y externos a la organización.

FUNCIONES EN RECURSOS HUMANOS

Responsable por, el establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades de trabajo en equipo, promover compromiso, tener la capacidad de identificar el trabajo de sus colaboradores, manejar los conflictos en forma positivas y tener la habilidad de comunicación en todas las direcciones organizacionales. Determina qué tareas han de realizarse, quién las efectuará. Incluye la motivación de los colaboradores. Seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

Fuente: Elaboración propia con la colaboración de gerencias de Sime S.A.

En este caso el perfil llena las expectativas que se desean para elevar al mando medio y que cumpla con el nuevo rol, basándose en cinco nuevas funciones de recursos humanos que son:

1. Estructuración del trabajo en equipo
2. Compromiso
3. Capacidad de identificación del trabajo
4. Manejo constructivo de conflictos
5. Comunicación

La investigación se centró en considerar las brechas existentes que tienen los mandos medios entre el perfil ideal y actual. Además en las capacidades y el nivel de comprensión en que se encuentran los mandos medios para desarrollar en sus puestos de trabajo las anteriores técnicas. Los resultados obtenidos fueron extraídos del diagnóstico de necesidades de capacitación en las técnicas anteriormente escritas.

Hay que recordar que, la relación de los mandos medios con sus subordinados está basada en un conjunto de herramientas más sofisticadas que la simple autoridad. Hoy en día, la autoridad se basa mucho más en la capacidad de influencia, cooperación y negociación de los jefes, que en su posición jerárquica.

4.3 CÉDULAS DE D.N.C.

Prosiguiendo con la metodología de D.N.C. (Diagnóstico de necesidades de capacitación), Puesto-Persona. De los instrumentos cédula 1, cédula 2 (Ver Anexo 2), se extrajo de cada una de ellas los indicadores para realizar una medición cuantitativa.

Para dar un adecuado nivel o grado a cada indicador, se utilizó la taxonomía de Bloom (Ver Tabla 4.1), en ella se tomaron solo cuatro diferentes grados. El mando medio se autoevaluó en la cédula 1 (Ver Anexo 2) y las gerencias establecieron el nivel, las necesidades y la priorización en que se encuentra su mando medio, cédula 2 (Ver Anexo 2).

Los resultados del llenado de las cédulas 1 y 2, se resumieron en la cédula 3 (ver anexo 2), la cual esta basada en una hoja electrónica de Excel, éste realiza todas las operaciones matemáticas necesarias para ahorrar tiempo. Tener presente que el método Puesto-Persona se presta para facilitar la obtención de información.

TABLA 4.1
GRADEO DE LAS CINCO FUNCIONES EN BASE DE TAXONOMÍA DE BLOOM

GUÍA PARA ESTABLECER EL NIVEL DE APRENDIZAJE ESPECIALIZADO UTILIZANDO COMO BASE LA TAXONOMÍA DE BLOOM GRADOS DE LAS NUEVAS FUNCIONES				
INDICADORES	CATEGORÍA			
	1	2	3	4
ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO				
La capacidad de los mandos medios de estructurar y organizar en forma racional y equitativa el trabajo de sus subordinados, hacia los objetivos de la organización".				
Trabajo en equipo racional	Interpreta, discute y usa racionalmente el trabajo en equipo	Aplica clasifica experimente el trabajo en equipo racionalmente a sus colaboradores	Explica y categoriza coherente el trabajo de sus colaboradores	Integra planifica y fundamenta a los equipos de trabajo.
Trabajo equitativo	Distingue y explica y distribuye equitativamente el trabajo	Experimenta y clasifica con equidad el trabajo de sus colaboradores	Categoriza y analiza el trabajo equitativo	Genera integra, diseña y planea la equidad del trabajo.
Estructuración del trabajo.	Distingue lo que es estructuración de trabajo	Clasifica aplica y demuestra la estructuración del trabajo.	Explica, selecciona y categoriza la estructura del trabajo	Diseña, crea y planifica la estructura del trabajo en equipo
COMPROMISO				
Capacidad de comprometerse y de comprometer a sus subordinados con los objetivos y metas organizacionales.				
Responsabilidad	Comprende distingue y explica la responsabilidad del trabajo	Construye, experimenta y examina su responsabilidad hacia los objetivos.	Clasifica analiza y categoriza los objetivos con responsabilidad.	Genera desarrolla y formula responsabilidad hacia otros.
Delegación	estima y distingue lo que es delegación	usa, explica la delegación hacia sus colaboradores	ordena y categoriza la delegación hacia su personal	generaliza desarrolla y planea la delegación en su departamento
Empeño	Predice asocia y extiende el empeño de su personal	Construye y modifica el empeño en su departamento	Analiza y categoriza el empeño de sus colaboradores	Crea, modifica y desarrolla el empeño en todo su departamento.

INDICADORES	CATEGORÍA			
	1	2	3	4
CAPACIDAD DE IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO				
Reorientar el trabajo del subordinado hacia un mejor desempeño. Así como la capacidad para poder evaluar el desempeño de sus colaboradores directos				
Personalizar el trabajo de equipo	Interpreta y discute el trabajo de su personal	Clasifica, calcula y examina el trabajo efectuado de cada uno de sus colaboradores	Explica, categoriza y ordena el trabajo de cada uno de su equipo	Diseña, planifica, modifica y prepara individualmente a sus colaboradores.
Adiestramiento a sus colaboradores	Estima la importancia del adiestramiento a su personal	Clasifica y aplica el adiestramiento en su departamento	Analiza compara y categoriza el adiestramiento en su departamento	Diseña, planea y desarrolla el adiestramiento de sus colaboradores
Identificación de meritos y errores de su personal	Compara e ilustra el valor del trabajo realizado por sus colaboradores	Clasifica, modifica y examina el trabajo realizado de su equipo	Categoriza, infiere y analiza el valor del trabajo realizado de su personal.	Diseña, formula integra y reordena el trabajo de su sus colaboradores dándole el valor que corresponde.
MANEJO CONSTRUCTIVO DE CONFLICTOS				
Manejar los conflictos dentro de su unidad (departamento división etc.) de trabajo.				
Mediación en conflictos	Descubre, discute y explica la mediación en su departamento.	Ilustra y usa la mediación en los diferentes conflictos.	Categoriza, clasifica, analiza la mediación a aplicar en los conflictos	Diseña, formula e integra una mediación para los conflictos de su departamento.
Resolución de conflictos	Interpreta y describe la resolución de los conflictos en su departamento	Descubre y resuelve los conflictos entre colaboradores	Clasifica, analiza e infiere la resolución de los conflictos.	Formula, diseña y plantea la solución de conflictos en su área de trabajo.

INDICADORES	CATEGORÍA			
	1	2	3	4
COMUNICACIÓN				
Expresar, escuchar e intercambiar información y opiniones necesarias para el trabajo con sus subordinados Como el manejo de la información organizacional de y para sus subordinados.				
Expresión de ideas orales y escritas	Asocia la diferencia de distintas formas de comunicación de ideas	Construye la comunicación de ideas entre sus colaboradores	Categoriza y clasifica la mejor forma de comunicar ideas en dirección de los objetivos	Integra, reordena y diseña la comunicación de ideas tanto orales como escritas
Percepción (escuchar) en todas las direcciones organizacionales	Describe y asocia la forma de escuchar ascendente/descendente en la organización	Construye el hábito de escuchar dentro de su departamento con sus colaboradores.	Explica y clasifica las mejores formas de escuchar a todos sus colaboradores	Diseña y analiza la mejor forma de escuchar a su personal.
Comprensión de mensajes escritos y orales	Distingue y discute los mensajes escritos y orales de y para sus colaboradores	Examina y clasifica la comunicación escrita y oral en su departamento.	Ordena y categoriza los comunicados de su departamento en beneficio de sus objetivos	Planifica, plantea y desarrolla la mejor forma de comprensión de mensajes escritos y orales.

De la anterior tabla podemos entender que el nivel más bajo es 1 y el más alto es 4, las diferentes definiciones se obtuvieron de los verbos (Ver Anexo 1) utilizados por Bloom para explicar los grados de entendimiento que se van adquiriendo para elevar el aprendizaje.

A excepción de la función de manejo de conflictos que sólo tiene dos indicadores, todas las otras funciones se les desglosó en tres indicadores a cada una. Este procedimiento se llevó a cabo para obtener datos y realizar un análisis cuantitativo de las necesidades de capacitación que desean tener los mandos medios. Y que las gerencias realicen una calificación objetiva en cuanto al grado en que se encuentran sus subalternos identificando las brechas que existen entre el nivel real y el deseado por la organización.

Se recopiló la información obtenida de las cédulas 1 y 2 en el la cédula número 3, que es de fácil manejo por ser una hoja electrónica de Excel, (Tabla 4.2).

**TABLA 4.2
CÉDULA 3
VACIADO DE DATOS DE LAS CÉDULAS UNO Y DOS DEL D.N.C.**

TABLA DE VACIADO DE DATOS																									Cédula 3			
Función	Estructuración del trabajo en equipo					Compromiso					Capacidad de identificación del trabajo					Manejo constructivo de conflictos					Comunicación					..PRIORIDAD... ALTA MEDIA BAJA 3 2 1 PUNTOS		
	I	A	EG	P	B	I	A	EG	P	B	I	A	EG	P	B	I	A	EG	P	B	I	A	EG	P	B	DE LAS 5 FUNCIONES SOLO PONER 1/3 DE PRIORIDAD ALTA		
PARTICIPANTE 1	12	10	7	8,5	3,5	12	9	11	10	2	12	9	7	7	5	8	7	6	7	1,5	12	9	10	10	2,5	Estruct.= 3 Identifi.= 3		
PARTICIPANTE 2	12	8	6	7	5	12	8	10	9	3	12	6	6	6	6	8	6	4	5	3	12	10	9	10	2,5	Estruct.= 3 Identifi.= 3		
PARTICIPANTE 3	12	9	8	8,5	3,5	12	9	7	8	4	12	9	8	9	3,5	8	7	6	7	1,5	12	10	8	9	3	Compro.=3 Estruct.= 3		
PARTICIPANTE 4	12	7	6	6,5	5,5	12	11	7	9	3	12	10	8	9	3	8	5	4	5	3,5	12	11	9	10	2	Estruct.= 3 Man de confl.= 3		
PARTICIPANTE 5	12	10	6	8	4	12	11	10	11	1,5	12	10	7	9	3,5	8	7	6	7	1,5	12	11	8	10	2,5	Estruct.= 3 Identifi.= 3		
PARTICIPANTE 6	12	11	7	9	3	12	9	7	8	4	12	9	8	9	3,5	8	6	7	7	1,5	12	11	9	10	2	Compro.=3 Identifi.= 3		
PRIORIDADES MEDIAS																												
I = CALIFICACIÓN IDEAL DEL PERFIL										PARTICIPANTE 1										Compro.=2 Identifi.=2								
A = AUTO EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE										PARTICIPANTE 2										Compro.=2 Man.de confl.=2								
EG = EVALUACIÓN DE GERENCIA										PARTICIPANTE 3										Estruct. =2 Comuni. = 2								
P = PROMEDIO ENTRE A Y EG										PARTICIPANTE 4										Comuni. =2								
B = BRECHA ENTRE IDEAL Y PROMEDIO										PARTICIPANTE 5										Comuni. =2								
										PARTICIPANTE 6										Estruct. =2								

ELABORACIÓN PROPIA HOJA ELECTRÓNICA DE EXCEL.

La anterior tabla denominada cédula **3** (Ver Anexo 2), es la recopilación de casi la totalidad de los datos obtenidos durante todo el proceso investigativo, del D.N.C. **Puesto-Persona** se puede entender de la siguiente manera:

En primer plano están escritas las cinco funciones bases para la realización del D.N.C. En la última columna se encuentra la priorización que realizó la gerencia para la capacitación; si la misma es de alta que se califica con un 3, media con un 2 o baja con un 1, en cuanto a la inmediatez que se necesita que el mando medio sea adiestrado en la función correspondiente.

En los siguientes espacios se encuentran la denominación de los participantes, para este caso existieron 6 mandos medios involucrados en el proceso, por lo que se les llamo participante 1 a 6, seguido por los datos que se obtuvieron de los hallazgos de las cédulas 1 y 2. Estos resultados se denominaron de la siguiente forma:

“I” es la calificación de la función de un perfil ideal en promedio. El ideal será un 12. Exceptuando la función de manejo constructivo de conflictos en que el ideal es un 8. Esto quiere decir que un participante con estas notas no necesitaría ninguna capacitación.

“A” es la calificación que el participante se otorgó al realizar su autoevaluación en cada una las funciones establecidas.

“EG” es la calificación que la gerencia otorgó a cada participante en cuanto al nivel que considera se encuentra actualmente.

“P” esto es el promedio entre, la calificación que se otorgó el participante y la que le concedió la gerencia, esto se hizo para tener una información más objetiva y evitar sesgos.

“B” indica, la brecha o la distancia que existe entre el conocimiento ideal y el real, en que se encuentran en este momento los participantes (mandos medios), para cada una de las funciones.

En la última columna, está la priorización alta y media en que deben capacitarse cada uno de los participantes, y además se indica que solo serán aceptadas 1/3 de las funciones como prioridad alta. Este resultado fue obtenido de la evaluación de cada una de las gerencias que a su criterio y basados en los resultados obtenidos, apreciaron cual debería ser la prioridad de capacitación en la función donde obtuvieron la brecha mas grande.

4.4 BRECHAS

De la anterior cédula se obtuvo los resultados de las brechas que poseen los participantes de las jefaturas de Sime S.A. en las nuevas funciones a implementarse, es por esto que para una mayor comprensión se dan cada uno de estos resultados en las siguientes graficas (Ver graficas 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 y 4.6). Con su respectivo análisis.

GRÁFICA 4.2
BRECHA
ESTRUCTURACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO



Como acotación se debe decir que la brecha ideal será cero, entonces aquí se obtuvo la brecha existente para el conocimiento de la técnica o función "Estructuración del trabajo en equipo", de los seis participantes. Se observa que los participantes 2 y 4 son los más distantes en esta nueva función, pero no se descarta que los demás participantes, estén bastante distantes de lo que la organización espera de ellos.

**GRÁFICA 4.3
BRECHA
COMPROMISO**



De igual forma la brecha ideal es cero, se observa en la gráfica 4.3 que los participantes, más afectados son los denominados como 3 y 6, pero en general la brecha que existe entre el ideal y la real no es tan elevada en los demás participantes, se consideraría que en cuanto a esta técnica los participantes no demuestran grandes deficiencias.

**GRÁFICA 4.4
BRECHA
CAPACIDAD DE IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO**



En la anterior gráfica 4.4 se observa la representación de la brecha; “La capacidad de identificación del trabajo”, existente entre el ideal que sería un cero y la real de los seis participantes. Los participantes 1 y 2 son los más afectados, pero en general la brecha en los otros sobrepasa los 3 puntos, cabe mencionar que esta es la brecha que está en segundo lugar según los datos aportados por el proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación.

GRÁFICA 4.5
BRECHA
MANEJO CONSTRUCTIVO DE CONFLICTOS



Gráfica 4.5, nos indica la distancia que existe entre lo que desea la organización y lo que en este momento poseen sus mandos medios, en cuanto al “manejo constructivo de conflictos” con la empresa. Se puede definir que los participantes 2 y 4 son los más distantes, pero los resultados de los demás que participaron en el proceso no son altos, es fácil asegurar que en general la brecha no es tan grande. Para el caso de una capacitación es muy probable que se le catalogue como de mediano plazo.

**GRÁFICA 4.6
BRECHA
COMUNICACIÓN**



Finalmente en la gráfica 4.6 se visualizan los resultados de la brecha encontrada en la técnica de “Comunicación”, se observa que la misma no es significativa en general sólo el participante 3, sobrepasa el 2.5 en la escala y que los demás participantes apenas llegan a 2 de la distancia de la brecha ideal cero. En este momento la comunicación de los mandos medios no es una función en donde sea necesario una capacitación a corto plazo, pero si hay que considerarla a mediano o incluso a largo plazo, que para este caso sería en el próximo proceso de capacitación, según lo estipulado por las necesidades de la empresa.

Las gráficas anteriores representan las brechas que obtuvieron cada uno de los seis mandos medios de Sime S.A. en las nuevas técnicas que se desean en su perfil de puesto de trabajo. Como ya se expresó el motivo de una capacitación es reducir las brechas a niveles en que los mandos medios puedan manejar estas técnicas sin ningún problema y que por consiguiente se aumente el trabajo en equipo y la eficiencia técnica de sus colaboradores directos.

De los datos obtenidos y para poder presentar la propuesta de capacitación acorde a la priorización que los mandos medios de Sime S.A. necesitan, se presenta a continuación un resumen de las

mayores brechas y la priorización que debe tener la capacitación en cuanto a si es de corto, mediano o largo plazo y en que funciones se deben centrar todos los esfuerzos para elevar a los mandos medios a niveles aceptables para que desarrollen sus capacidades en recursos humanos. (Tabla 4.3)

Se definió como largo plazo, un año o próximo proceso de capacitación, mediano plazo no mayor de seis meses y corto plazo como inmediato.

TABLA 4.3
PRIORIZACIÓN SEGÚN BRECHA ENCONTRADA
CORTO PLAZO

PRIORIZACIÓN ALTA , CORTO PLAZO (INMEDIATA)		
PARTICIPANTE	DEFICIENCIA EN LA TÉCNICA DE:	BRECHA ENCONTRADA
1	Estructuración del trabajo en equipo	3.5
2	Estructuración del trabajo en equipo	5
3	Estructuración del trabajo en equipo	3,5
4	Estructuración del trabajo en equipo	5,5
5	Estructuración del trabajo en equipo	4
1	Capacidad de identificación del trabajo	5
2	Capacidad de identificación del trabajo	6
5	Capacidad de identificación del trabajo	3.5
6	Capacidad de identificación del trabajo	3.5
3	Compromiso	4
6	Compromiso	4
4	Manejo constructivo de conflictos	3.5

La tabla anterior es el resumen de las brechas encontradas entre el perfil ideal y el que presentan actualmente los mandos medios de Sime S.A. Se especifica que participante, tiene deficiencia en que técnica, como la brecha que se le encontró durante el proceso de D.N.C. puesto-persona.

Podemos establecer de los resultados que el mando medio tiene su mayor debilidad en la formación de equipos de trabajo y la forma de orientar y evaluar el desempeño de sus colaboradores directos, es por esto que estas deben ser las funciones en que se capacitará a los mandos medios en forma inmediata. No olvidando que existen miembros del mando medio con deficiencias en el compromiso y el manejo constructivo de conflictos.

Se ha presentado la priorización alta en cuanto a la capacitación inmediata que se debe dar a cada uno de los participantes. También es esencial que se dé un resumen de las prioridades a mediano plazo, esto quiere decir a aquellos mandos medios que aunque sus brechas en este momento no son tan grandes, más adelante podrían aumentar dicha brecha y generar una problemática aún más grande que la actual, es por esto que se presenta en la (Tabla 4.4) el resumen de la priorización a mediano plazo.

TABLA 4.4
PRIORIZACIÓN SEGÚN BRECHA ENCONTRADA
MEDIANO PLAZO

PRIORIZACIÓN MEDIA, MEDIANO PLAZO (NO MAYOR DE 6 MESES)		
PARTICIPANTE	DEFICIENCIA EN LA TÉCNICA DE:	BRECHA ENCONTRADA
6	Estructuración del trabajo en equipo	3
4	Capacidad de identificación del trabajo	3
1	Compromiso	2
2	Compromiso	3
2	Manejo constructivo de conflictos	3
4	Manejo constructivo de conflictos	3,5

Finalmente se presenta la tabla donde se resume la priorización en cuanto la capacitación a mediano plazo o sea a aquellos participantes que se les debe capacitar en alguna de las técnicas de recursos humanos, en los próximos 6 meses. Se encontró que para la capacitación a mediano plazo, la mayor debilidad es la capacidad de identificación el trabajo, el compromiso y el manejo constructivo de conflictos.

Si conjugamos las dos tablas anteriores tenemos claro ahora el como llenar la cédula 4, (Ver Anexo 3), en donde se estipula el curso, objetivos, horarios, duración etc. Y toda la información necesaria para la propuesta de capacitación de los mandos medios de SIME S.A.

Se debe enfocar a las dos funciones con prioridad alta y que más participantes poseen deficiencias en ellas, capacitándolos en el corto plazo. Siguiendo de esta forma hasta llegar a las prioridades a largo plazo, que en este momento no son trascendentales para el proceso de elevar el trabajo en equipo.

La capacitación y seguimiento posterior, rendirá los resultados deseados, si estas dos funciones se ven como fortalezas y no como debilidades. La implementación de la misma generará un impacto favorable a la organización. El rechazo al cambio será minimizado, paulatino y comfortable.

Si se prosigue con la metodología establecida, es hora de presentar la propuesta de capacitación en las técnicas de mayor deficiencia y que generaran mayor impacto a la resolución del la problemática presentada.

PROPUESTA PLAN DE CAPACITACIÓN DE LOS MANOS MEDIOS DE SIME S.A.

Presentado por: Ingeniero Mario René Reyes Reyes

5. PROPUESTA

5.1 MISIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Promover el desarrollo integral del personal de mando medio perteneciente a Sime S.A., a través de estrategias de capacitación que conlleven al mejoramiento de los procesos en el área de recursos humanos y el logro de la misión y visión de la empresa

5.2 POLÍTICAS GENERALES

1. La capacitación tendrá la función básica de elevar el puesto, basándose en el principio de: enseñanza específica para necesidad específica.
2. Para la capacitación será necesario la contratación de empresas o capacitadores externos con excelente prestigio y alta calidad.
3. Todo evento de capacitación deberá ser respaldado por un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación previo.

5.3 POLÍTICAS D.N.C.

1. El D.N.C. será realizado una vez al año y en el mismo se podrá utilizar cualquier otro método aparte del de Puesto-Personas. Estará a cargo del departamento de Personal e intervendrán las gerencias y jefaturas de áreas, manteniendo una comunicación y supervisión directa de gerencia general.
2. El D.N.C. deberá seguir siempre los objetivos organizacionales de la empresa.
3. Toda capacitación deberá sustentarse por un proceso de un D.N.C. previo.

5.4 POLÍTICAS DE SEGUIMIENTO

1. Se hará el seguimiento de la capacitación en por lo menos cada 6 meses revisando el programa y el avance de los participantes, consultando resultados escritos y orales con sus respectivos capacitadores.
2. De los resultados obtenidos del seguimiento y la aplicación de los conocimientos adquiridos en sus lugares de trabajo, (Ver Anexo 3) se podrán reprogramar cursos, de acuerdo a la necesidad y prioridad de los mismos.

5.5 OPERACIÓN

Todos los eventos de capacitación serán internos, la duración máxima diaria será de 2 horas donde una hora será dada por la empresa y la otra por el participante, por lo que el horario será de la siguiente manera de lunes a jueves de: 4.00 a 6.00 PM, viernes de 3.00 a 5.00 PM. El horario anterior podrá tener cambios solo para casos especiales u ordenados por gerencia.

5.6 NORMAS

1. Como los cursos son internos se deberá anticipar el aula, material, recursos audiovisuales, computadora, etc.
2. Todo equipo de comunicación como celulares, radios, deberán ser apagados para evitar distracciones, y por respeto al capacitador y a los otros asistentes.
3. Para un mejor seguimiento habrá una lista de asistencia que el capacitador pasará a la hora que mejor convenga al curso.
4. No se permitirá fumar en el aula y solo será posible en los lugares que lo permita la empresa.
5. Dependiendo del curso y a objetividad que tenga el capacitador, al finalizar el curso se realizará una evaluación del mismo.

5.7 OBJETIVOS

1. Aumentar y desarrollar los conocimientos y habilidades para el puesto de trabajo de mandos medios, según las aptitudes de cada persona.
2. Aumentar dentro del personal de mandos medios, los conocimientos y habilidades laborales que permitirán el cumplimiento a cabalidad de la misión de la empresa, preparando el futuro establecido por las estrategias organizacionales.
3. Reducir las brechas existentes por medio de la capacitación y fortalecer a todos los mandos medios para contar con personal que desarrolle sus habilidades, conocimientos y experiencia en el área de recursos humanos para elevar el trabajo en equipo y consiguientemente aumentar la eficiencia técnica laboral de sus colaboradores directos.

5.8 MÉTODO DE TRABAJO

1. Se aplicaron evaluaciones por medio de cédulas de D.N.C. a los mandos medios basado en el puesto-persona con la colaboración de las Gerencias de Área. Para dicha evaluación. Se compararon las conocimientos en recursos humanos requeridas en el puesto y el nivel actual del empleado.
2. La capacitación se realizará para elevar el puesto de trabajo en las técnicas de: estructuración del trabajo en equipo, compromiso, capacidad de identificación del trabajo, manejo constructivo de conflictos y comunicación.
3. Todas las evaluaciones se realizaron de acuerdo a la planificación expresada en la metodología de la investigación, destacando el apoyo de las gerencias de área en la realización de este proceso.
4. Los mandos medios de la organización fueron evaluados en un 100%, en el proceso de D.N.C. Puesto-Persona.

5.9 DESARROLLO

1. De los resultados del D.N.C, hay funciones que se encuentran en estado crítico, por lo cual la capacitación debe ser a corto plazo o inmediata, estas funciones son: estructuración del trabajo en equipo y capacidad de identificación del trabajo. Y aunque está dentro de lo crítico, sólo afecta a muy pocos integrantes la función de compromiso
2. De los resultados de la evaluación se debe estimular las funciones desarrolladas y dirigidas a todos los mandos medios para la consecución de objetivos organizacionales como lo son: compromiso, manejo constructivo de conflictos y comunicación.

El siguiente paso será presentar los cursos necesarios para reducir las brechas existentes en los mandos medios de Sime S.A. En las funciones encontradas como críticas y de capacitación inmediata.

5.10 RENTABILIDAD

Para un mejor entendimiento del índice costo-beneficio del proceso de capacitación ver (Anexo 4), se especifica la inversión propuesta y el beneficio que se obtendrá al ejecutar el proyecto.

5.11 CURSOS

SEMINARIO TALLER
IMPORTANCIA DE TRABAJO EN EQUIPO
Prioridad alta, Plazo inmediato

Las empresas más visionarias comprenden que un factor clave para asegurar su competitividad es fortalecer la capacidad para adquirir y utilizar nuevos conocimientos. Sus colaboradores necesitan convertirse en un terreno fértil en el que se puedan sembrar ideas, métodos y técnicas en forma rápida y cambiante

El papel de las jefaturas es crucial, pues deben convertirse en mentores “coaches” y en facilitadores de procesos de aprendizaje en los que la mejor manera de dar ordenes es preguntando y educando para generar conocimientos creatividad, proactividad y mejorando la creación del trabajo de equipo en sus respectivas áreas.

DIRIGIDO A

Especialmente a Jefaturas o mandos medios, ya que procura servirles como un evento en su formación como líderes de sus equipos de trabajo, es recomendable la participación de todos los miembros de la organización en el puesto de mando medio, pero muy especialmente a los participantes denominados como 1, 2, 3, 4 y 5.

OBJETIVOS

1. Diseñar planes para que los asistentes se motiven para afrontar el desafío de trabajar en equipo.
2. Preparar a los asistentes para que conozcan los elementos básicos conceptuales que fundamentan la importancia del trabajo en equipo para el desempeño personal y la competitividad empresarial.
3. Planificar e integrar el manejo de técnicas para mejorar la eficacia del trabajo en grupo.

BENEFICIOS PARA LOS PARTICIPANTES

Al final del evento, los participantes serán capaces de:

1. Proyectar el impacto de los beneficios de la dirección para trabajar en equipo
2. Usar técnicas adecuadas para el aprendizaje del uso del empoderamiento durante el trabajo en conjunto de sus colaboradores directos.
3. Capacidad para formación de equipos de trabajo en su área utilizando las herramientas adquiridas durante la capacitación como la comunicación de los beneficios de esta forma de trabajo.

PROGRAMA

- 1.- Roles, coordinación y liderazgo
- 2.- Grupos y equipos.
- 3.- Empoderamiento y aprendizaje
- 4.- Etapas en la maduración de un grupo y equipo de trabajo.
- 5.- Los equipos y las nuevas necesidades organizativas
- 6.- Técnicas para mejorar la eficiencia en todos los equipos de trabajo.
- 7.- Técnicas para grupos nominales.

CONTENIDO ACADÉMICO

PRIMERA FASE: Enfoques personales e impacto en el equipo, roles y liderazgo.

En esta fase se orienta a fortalecimiento del conocimiento personal. Luego de un repaso de los contenidos generales del liderazgo en el trabajo de equipo, los participantes se abocarán al análisis de sus conocimientos en los diversos temas del contenido.

Se elaborará un perfil individual de las tendencias personales de liderazgo y manejo de grupos y equipos de trabajo y se realizará un análisis de las implicaciones de cada estilo. Se harán diversas dinámicas de grupos de modo que esta primera aproximación al conocimiento del enfoque-persona permita identificar oportunidades de desarrollo.

La doble intención de este taller es que los participantes profundicen su conocimiento y que analicen las posibilidades de aplicación en sus respectivas áreas de trabajo.

Esta primera fase concluirá con una presentación, sobre el papel del líder en la formación de la cultura de equipo en su organización.

SEGUNDA FASE: Visión sistémica de maduración de grupos y equipos de trabajo, Empoderamiento, aprendizaje y retroalimentación.

En esta fase cada participante podrá, solicitar la cooperación de sus colaboradores para brindarle retroalimentación, basado en que la calidad que no se mide tiende a deteriorarse, sobre sus estilos de formación manejo y de liderazgo en sus equipo de trajo en las respectivas áreas, aplicando una retroalimentación de 360 grados como herramienta para el desarrollo de los equipos en sus respectivos puestos de trabajo y sus divisiones dentro de la organización.

Adicionalmente, se realizará un taller sobre un tema clave de la creatividad dentro de los grupos y equipos de trabajo como la formación de los mismos. Los participantes podrán analizar su propia disposición a situaciones creativas y analizarán los factores que pueden estimular un ambiente creativo en sus áreas de trabajo, y el efecto de cascada en sus colaboradores directos.

TERCERA FASE: Maduración de un grupo y equipo de trabajo y nuevas necesidades organizativas

En esta tercera fase se hará énfasis en la maduración de la formación de los equipos de trabajo y en los diferentes grupos que se desarrollan en la organización, los participantes tomarán decisiones con medición inmediata del impacto de las mismas, recibiendo retroalimentación sobre sus decisiones, el tema central será maduración de equipos y las necesidades organizativas, pero con un enfoque muy práctico, pues así el aprendizaje es más útil e inmediato.

La intención es que los participantes puedan familiarizarse con el enfoque que madurar y trabajar con sus equipos de trabajo, familiarizándose con el nuevo enfoque de liderazgo en el equipo y que evalúe su propia aptitud y actitud para incorporarlo en el ejercicio de su trabajo diario.

CUARTA FASE: Técnicas para las eficiencias de los equipos de trabajo y grupos nominales.

En esta fase el participante trabajará en un taller para obtener los conocimientos de las técnicas para la eficiencia del trabajo en equipo, aplicando la teoría adquirida durante las anteriores fases, en el mismo se tomará el tema de la creatividad y el uso de los recursos limitados para enfrentar los retos que a diario las jefaturas deben resolver.

La intención es que el participante experimente en ejercicio de formar parte de un equipo eficiente y de pertenecer a un grupo nominado por la organización, por tal razón cada ejercicio contará, con un líder diferente seleccionado al azar o por sus compañeros.

La fase concluirá con una conferencia sobre eficiencia de equipo y la cultura de servicio empezando por ellos mismos.

METODOLOGÍA

Durante el Curso se entrega una carpeta con material elaborado específicamente para la ocasión en dónde el asistente encontrará resúmenes, ejercicios, test de autoconocimiento y material bibliográfico cuyo objetivo es acompañar el proceso individual de apoyo al aprendizaje.

Se utilizará la modalidad de seminario taller para que los participantes analicen los temas con base en sus propias experiencias y realidades.

Finalizado el Seminario taller, proveemos de una evaluación de conocimiento elaborada a partir de la producción grupal

El seminario taller puede ser enriquecido con la participación de ejecutivos o gerencias de la organización para que den sus experiencias en diferentes temas.

EL CURSO INCLUYE:

Las conferencias, el diseño y realización de los talleres, la elaboración del diagnóstico final, la elaboración del original de las guías de trabajo individuales, diplomas y credenciales.

El horario de trabajo se recomienda una hora de la empresa y una hora del participante, de 4.00 a 6.00 PM. De lunes a jueves y los días viernes de 3.00 a 5.00 PM.

SEMINARIO TALLER
IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO
Prioridad alta, Plazo inmediato

La justicia percibida es indicador de soporte social por parte del supervisor/trabajador, lo que genera confortabilidad y bienestar para ambos, frenando la posibilidad de que se manifiesten síntomas de baja eficiencia.

Cuando la participación se acompaña de percepción de justicia organizacional, los colaboradores directos se sienten respetados y tenidos en cuenta, lo que genera alto bienestar y desempeño en su puesto de trabajo.

DIRIGIDO A

Especialmente a Jefaturas o mandos medios, procura servirles como un evento en su formación, dándoles la capacidad de poder identificar de mejor forma el trabajo de sus colaboradores, es recomendable la participación de todos los miembros de la organización en el puesto de mando medio, pero muy especialmente a los participantes denominados como 1, 2, 5, y 6.

OBJETIVOS

1. Diseñar técnicas e indicadores adecuados para la evaluación en el desempeño durante el trabajo de sus colaboradores directos.
2. Plantear las técnicas y tendencias en la gestión de los recursos humanos actuales, para conseguir una mayor eficacia y satisfacción de las personas en el ámbito del trabajo.
3. Preparar a los asistentes para que conozcan los elementos básicos conceptuales que fundamentan la importancia de la correcta distribución, evaluación y beneficios del trabajo de sus subordinados.
4. Que los participantes aprendan a planificar y diseñar técnicas de orientación para elevar el desempeño de sus colaboradores directos.

BENEFICIOS PARA LOS PARTICIPANTES

Al final del evento, los participantes serán capaces de:

1. Proyectar el impacto de los beneficios de la correcta evaluación de sus subalternos.
2. Usar técnicas adecuadas para el aprendizaje de la distribución del trabajo como de los beneficios de cada uno de sus colaboradores directos.
3. Capacidad para la formación de sus subalternos utilizando las herramientas adquiridas durante la capacitación para poderlos orientar para un mejor desempeño.

PROGRAMA

1. Análisis y valoración de los puestos de trabajo
2. Evaluación del desempeño y apreciación de potenciales.
3. Formación y desarrollo del personal. (coaching)
4. Generar el clima necesario para lograr una interacción y un aprendizaje grupal continuo.
5. Conocer y demostrar interés por las cualidades personales.
6. Generar el clima necesario para que las cosas ocurran.

CONTENIDO ACADÉMICO

PRIMERA FASE: Análisis y valoración de puestos. Evaluación del desempeño. Desarrollo del personal

En esta fase se fortalece el conocimiento personal. Luego de un repaso de los contenidos generales de la valoración y análisis de los puestos de trabajo. La evaluación del desempeño y sus diferentes métodos. Los participantes se abocarán al análisis de sus conocimientos en los diversos temas del contenido.

Se elaborarán los análisis de puestos y evaluaciones del desempeño específicas para la organización. Luego se realizará un análisis de las implicaciones de cada estilo. Se harán diversas dinámicas de grupos de modo que se desarrolle la mejor forma de valoración y evaluación que convenga a la empresa, para permitir e identificar oportunidades de desarrollo del personal a su cargo.

Que el participante desarrolle una cultura abierta a nuevos conocimientos, cambios, tecnologías y estrategias para orientarse y enfocarse como mentores, que reconozcan en el coaching un medio efectivo para el descubrimiento y apoyo a los nuevos roles que se desarrollan en el trabajo y el aprovechamiento del talento humano de la empresa.

La intención de este taller es que los participantes profundicen su conocimiento y que analicen las posibilidades de aplicación en sus respectivas áreas de trabajo.

SEGUNDA FASE: Técnicas para generar un clima de aprendizaje para que las cosas ocurran. Promover el conocimiento de su personal.

En esta fase el participante trabajará en un taller para obtener los conocimientos de las técnicas para ser el artífice de la generación de un clima adecuado, aplicando la teoría adquirida para que las cosas se realicen de forma ajustada a los intereses de la organización por medio de un adecuado conocimiento del personal a su cargo.

La intención es que el participante experimente el ejercicio de formar a las personas por medio del conocimiento de las competencias que posee cada uno de sus colaboradores, generando que las cosas ocurran en un clima de logro y bienestar tanto para la parte organizacional y la parte operativa. La fase concluirá con una conferencia sobre clima organizacional e incentivos no monetarios como el reconocimiento del trabajo bien realizado.

METODOLOGÍA

Durante el Curso se entrega una carpeta con material elaborado específicamente para la ocasión en dónde el asistente encontrará resúmenes, ejercicios, test de autoconocimiento y material bibliográfico cuyo objetivo es acompañar el proceso individual de apoyo al aprendizaje.

Se utilizará la modalidad de seminario taller para que los participantes analicen los temas con base en sus propias experiencias y realidades.

Finalizado el Seminario taller, proveemos de una evaluación de conocimiento elaborada a partir de la producción grupal.

El seminario taller puede ser enriquecido con la participación de ejecutivos o gerencias de la organización para que den sus experiencias en diferentes temas.

EL CURSO INCLUYE:

Las conferencias, el diseño y realización de los talleres, la elaboración del diagnóstico final, la elaboración del original de las guías de trabajo individuales, diplomas y credenciales.

El horario de trabajo se recomienda una hora de la empresa y una hora del participante, de 4.00 a 6.00 PM. De lunes a jueves y los días viernes de 3.00 a 5.00 PM.

CONCLUSIONES

- I. Durante el proceso de la investigación se encontró que los mandos medios, en la actualidad, no llenan el perfil actualizado para Sime S.A., donde se incluyen técnicas o funciones en Recursos Humanos.
- II. De los mandos medios investigados las brechas mas predominantes que existen actualmente entre el perfil ideal y actual, yace en las técnicas de: **Estructuración del Trabajo en Equipo y Capacidad de Identificar el Trabajo**. Estas funciones obtuvieron el nivel de críticas, por lo que la priorización de capacitación a corto plazo se centrara en ellas
- III. Las brechas más pequeñas, se encontraron en las funciones de **Compromiso y Comunicación**, siendo esta última la menos significativa. Este resultado se puede aprovechar como fortaleza para el proceso de Capacitación, que tenderá a ser mucho más fácil y aceptado.
- IV. A causa del alto nivel de comunicación, que existe en el mando medio, no se presentará ningún rechazo al cambio que conlleva la adquisición de nuevas habilidades y destrezas

RECOMENDACIONES

- I. Es de crucial importancia la aplicación de la capacitación en técnicas de recursos humanos, a los mandos medios, que ha causado que la eficiencia técnica en los últimos años haya decaído al punto que si continúa en esta dirección, se deberán tomar decisiones que afectaría al personal de SIME S.A.
- II. Como prioridad alta los mandos medios deben ser capacitados a corto plazo, con cursos sobre el trabajo en equipo y la identificación del trabajo de sus colaboradores directos, así como en evaluación del desempeño y formas de medirlo.
- III. Aprovechar que tanto los mandos medios, como las gerencias en este momento conocen lo que es un proceso de D.N.C., por la presente investigación, se recomienda la implementación del proceso de capacitación en Sime S.A.
- IV. Implantar el proceso de capacitación e incorporarlo en la planeación estratégica organizacional para convertirlo en un proceso continuo.
- V. Integrar la capacitación sistemática, tanto para la mejora del colaborador que ocupa el puesto como, para la organización en general.
- VI. Institucionalizar el mejoramiento integral y permanente de las funciones técnicas y administrativas que lleva a cabo el mando medio y área operativa, mediante la preparación, desarrollo y actualización de los conocimientos y habilidades. De tal manera que le permita ser más productivo en su puesto de trabajo y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Cano, A. 2000. Relaciones humanas en la empresa. (en línea). Paraguay. Consultado el 31 de Ago.2004. disponible en: <http://www.monografias.com/html/ACANO@demasiado.com>
2. Catalán, M. 2001. Perfil del administrador de recursos humanos. (En línea). Guatemala. Consultada el 23 sep. 2004. disponible en: <http://www.monografias.com/html/mimayi28@yahoo.com>
3. Chiavenato, I. 2003. Gestión del Talento Humano. 1ª. Ed. Colombia, McGraw Hill. 475 p.
4. Borisov, Z. 2000 Diccionario de Economía Política. (en línea). Rusia. Consultado el 20 de julio. 2005. disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/p/productividad.htm>
5. Dessler, G. 2001. Administración de personal. 8ª. Ed. México, Prentice Hall. 700 p.
6. Diccionario Lengua Española. 1995. España, Océano 1784 p.
7. Drucker, P. F. 2002. La nueva sociedad de organizaciones. Traducción, Gonzáles, G. Artículo. (en línea). Costa Rica. Consultado el 9 ago. 2004. Disponible en: <http://www.piensadiferente.com.html>.
8. Fernández, I. y Winter, T. 2003. Equipos de alto desempeño: serie Psicología y empresa nº 4. (en línea). Colombia. Consultado el 29 de sep. 2004. disponible en: <http://www.iganciofernandez.cl/pdf>.
9. Figueroa, R. 2000. Manejo de la resistencia al cambio. (en línea). Guatemala. Consultado el 11 de Ago. 2004. disponible en: <http://www.monografias.com/html>.
10. García, C. 2001. Manual de recursos humanos. (en línea). México. Consultado el 11 de dic. 2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/html/cggarcia@chi.itesm>.

11. Jiménez, V. 2000. Eficiencia operativa. Universidad Autónoma de Barcelona. Artículo pdf. (en línea). España. Consultado el 23 Ago. 2004. Disponible en Victor.Gimenes@uab.es.
12. Koontz, H. 2002. Elementos de administración, enfoque internacional. México, McGraw Hill. 497 p.
13. Lussier, N y Achua, C. 200. Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. 1ª. Ed. México, Thomson Learning. 478 p.
14. Marsellach, G. 2000. Como trabajar en equipo. (en línea). Chile. Consultado 18 ago. 2004. Disponible en psico@ciudadfutura.com
15. OIT (Organización internacional del trabajo). Por: Mario Hugo Rosal García. 1998. actualizado 2003. Situación de la formación profesional en la región de América Central, Panamá y Republica Dominicana. (en línea). Costa Rica. Consultado 4 de mar. 2005. Disponible en: <http://www.oit.org>.
16. Pinto, R. 2000. Planeación estratégica de capacitación empresarial. 1ª. Ed. México, McGraw Hill. 206 p.
17. Programa SchoolNet GrassRoots. 2002. Taxonomía de Bloom de habilidades de pensamiento. (en línea). Canadá Consultado el 27 de sep. 2004. disponible en: <http://www.schoolnet.ca/grassroots/e/project.centre/shared/Taxonomy.asp>
18. Rainiri, A. B. 1999. Nuevos roles de los mandos medios. (en línea). Chile. Consultado el 10 de sep. 2004. disponible en: [http:// www.Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com)
19. Raineri A. y Fuchs C. 1995. Habilidades de dirección de personal como determinantes de la calidad en el servicio interno. Estudios de Administración. Chile. Vol 2. No (1): 1-25
20. Rodríguez, R. 2002. Trabajo en Equipo. (en línea). Venezuela. Consultado el 9 de Mayo 2004. disponible en: <http://www.leti.com.ve/html>.

21. Robbins, S. P. 1999. Comportamiento organizacional. 8ª. Ed. México, Prentice Hall. 675 p.
22. Sosa, M. S. 2001. Recursos humanos. (en línea). Consultado el 31 de sep. 2004. disponible en: <http://www.gestiopolis.com/html/msosasal@gigared.com>.
23. Universidad de San Carlos de Guatemala. 2003. Marco conceptual, curso formación y desarrollo de recursos humanos. 7 p.
24. Vergara, H. 2000. Detección de necesidades de capacitación. (en línea). Consultado el 12 de sep. 2004. disponible en <http://www.Gestopolis.com/html>.
25. Werther, B. y Heith, D. 1995. Administración de Personal y Recursos Humanos. 4ª. Ed. México, McGraw Hill. 486 p.

ANEXO 1
TAXONOMÍA DE BENJAMÍN BLOOM

ANEXO 1

TAXONOMÍA DE BLOOM HABILIDADES DEL CONOCIMIENTO

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	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	Comparar y discriminar entre ideas; dar valor a la presentación de teorías; escoger basándose en argumentos razonados; verificar el valor de la evidencia; reconocer la subjetividad
Que Hace el Estudiante	El estudiante recuerda y reconoce información e ideas además de principios aproximadamente en misma forma en que los aprendió	El estudiante esclarece, comprende, o interpreta información en base a conocimiento previo	El estudiante selecciona, transfiere, y utiliza datos y principios para completar una tarea o solucionar un problema	El estudiante diferencia, clasifica, y relaciona las conjeturas, hipótesis, evidencias, o estructuras de una pregunta o aseveración	El estudiante genera, integra y combina ideas en un producto, plan o propuesta nuevos para él o ella.	El estudiante valora, evalúa o critica en base a estándares y criterios específicos.

Ejemplos de Palabras Indicadoras	<ul style="list-style-type: none"> - define - lista - rotula - nombra - identifica - repite - quién - qué - cuando - donde - cuenta - describe - recoge - examina - tabula - cita 	<ul style="list-style-type: none"> - predice - asocia - estima - diferencia - extiende - resume - describe - interpreta - discute - extiende - contrasta - distingue - explica - parafrasea - ilustra - compara 	<ul style="list-style-type: none"> - aplica - demuestra - completa - ilustra - muestra - examina - modifica - relata - cambia - clasifica - experimenta - descubre - usa - computa - resuelve - construye - calcula 	<ul style="list-style-type: none"> - separa - ordena - explica - conecta - divide - compara - selecciona - explica - infiere - arregla - clasifica - analiza - categorizar - compara - contrasta - separa 	<ul style="list-style-type: none"> - combina - integra - reordena - substituye - planea - crea - diseña - inventa - que pasa si? - prepara - generaliza - compone - modifica - diseña - plantea hipótesis - inventa - desarrolla - formula - reescribe 	<ul style="list-style-type: none"> - decide - establece gradación - prueba - mide - recomienda - juzga - explica - compara - suma - valora - critica - justifica - discrimina - apoya - convence - concluye - selecciona - establece rangos - predice - argumenta
---	---	---	--	---	---	---

**CATEGORIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO SEGÚN BENJAMÍN BLOOM
MODIFICADO PARA CUATRO NIVELES.**

CATEGORÍA	COMPRENSIÓN Confirmación aplicación	APLICACIÓN Hacer uso del Conocimiento	ANÁLISIS (orden Superior) Dividir, Desglosar	SINTETIZAR (Orden superior) Reunir, Incorporar
Descripción: Las habilidades que se deben demostrar en este nivel son:	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	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
Horas de capacitación	No mayor de 10 horas	Mayor de 20 menor de 35	Mayor de 40 menor de 55	Mayor de 60 horas

ANEXO 2
INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN
CÉDULAS 1, 2 Y 3

INSTRUCTIVO PARA LLENADO DE CÉDULA 1

Objetivo

Este instrumento tiene como objetivo, conocer sus necesidades de capacitación, en el área de Recursos Humanos, en donde se han considerado cinco factores de conocimientos y habilidades los cuales son:

Estructuración del trabajo en equipo

Compromiso

Capacidad de identificación del trabajo

Manejo constructivo de conflictos

Comunicación

Instrucciones

En las siguientes páginas encontrará una cédula para ser llenadas en forma total y sin dejar de contestar ninguna pregunta. Sea lo mas objetivo posible, recuerde este no es un medio de calificación, sino una forma de conocer sus necesidades, las cuales pueden ser satisfechas con la capacitación adecuada.

Antes de calificarse lea detenidamente los diferentes grados de cada factor, que se adjuntan antecediendo al instrumento, posteriormente coloque una "X" en el nivel que objetivamente se encuentra actualmente.

El número uno es el menor grado y el cuatro el mayor, estos niveles están basados en la escala cognitiva de Bloom. Que se utiliza especialmente para el área de aprendizaje y educación.

Se le agradece su colaboración por haber realizado el presente instrumento, de la forma más objetiva y con la más estricta responsabilidad, que caracteriza a todos los que laboran en nuestra empresa.

Así mismo les recordamos que este instrumento de medición servirá, para tener una visión más amplia de las fortalezas y debilidades de cada uno de los colaboradores, que posee en la actualidad y a la vez también proporcionará los caminos más idóneos y equitativos en las áreas de capacitación, que la empresa decida realizar.

SIME S.A.

Detección Personal de Requerimientos de Capacitación									
(Para ser contestado por todos los mandos medios de la institución)		Cédula 1							
Nombre persona que contesta la encuesta									
Función o cargo dentro del Organización									
Area laboral a que pertenece (Depto., Unidad, etc.)									
a) principales funciones con Recursos Humanos que debe desempeñar.									
1	Capacidad para Estructuración del Trabajo En Equipo								
2	Posee compromiso con la organización y puede generar ese compromiso a sus subordinados								
3	Habilidad de orientar el trabajo del colaborador directo, hacia un mejor desempeño Asi como la capacidad de evaluar este desempeño basado en metas y objetivos.								
4	Capacidad para mediar y obtener un beneficio de ganar-ganar.								
5	Capacidad y Habilidad de intercambiar informacion con sus subordinados								
<p>Señale con una X la casilla en que se encuentra la habilidad, conocimiento y destreza a la que se refiere el item, recuerde solo puede señalar una casilla por cada item. Los valores definidos pueden ser vistos en la tabla adjunta (grados de las funciones).</p>									
<p style="margin-right: 20px;">NIVEL</p> <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> </tr> </table>						1	2	3	4
1	2	3	4						
Estructuración de trabajo									
1	Trabajo en equipo racional								
2	Trabajo equitativo								
3	Estructuración del trabajo .								
Total en que se encuentra									
Compromiso									
1	Responsabilidad								
2	Delegación								
3	Empeño								
Total en que se encuentra									
CAPACIDAD DE IDENTIFICAR EL TRABAJO									
1	Personalizar el trabajo de equipo								
2	Adiestramiento a sus colaboradores								
3	Identificación de meritos y errores de su personal								
Total en que se encuentra									

Detección Personal de Requerimientos de Capacitación (Para ser contestado por todos los mandos medios de la institución)					
Nombre persona que contesta la encuesta					
Función o cargo dentro del Organización					
Area laboral a que pertenece (Depto., Unidad, etc.)					
<p>Señale con una X la casilla en que se encuentra la habilidad, conocimiento y destreza a la que se refiere el ítem, recuerde solo puede señalar una casilla por cada ítem. Los valores definidos pueden ser vistos en la tabla adjunta (grados de las funciones).</p>					
<p>NIVEL</p> <table border="1" style="display: inline-table;"> <tr> <td style="width: 20px;">1</td> <td style="width: 20px;">2</td> <td style="width: 20px;">3</td> <td style="width: 20px;">4</td> </tr> </table>		1	2	3	4
1	2	3	4		
MANEJO DE CONFLICTOS					
1	Mediación en conflictos				
2	Resolución de conflictos				
total en que se encuentra					
COMUNICACIÓN					
1	Expresión de ideas orales y escritas				
2	Percepción (escuchar) en todas las direcciones organizacionales				
3	Compresión de mensajes escritos y orales				
total en que se encuentra					
COMENTARIOS					

Necesidades de Capacitación	Nivel o profundidad				Importancia de la Necesidad (Marque con una "X" lo que corresponda)			Mando medio con esta necesidad
	1	2	3	4	Alta	Madia	Baja	
	Mediación en conflictos							
Resolución de conflictos								
Expresión de ideas y escritas								
Percepción (escuchar) en todas las direcciones organizacionales								
Comprensión de mensajes escritos y orales								

Cuando se concluye el traspaso de los antecedentes a este tercer formato, se debe enviar el resultado consolidado a las respectivas Gerencias para los efectos de que ellos establezcan las prioridades (importancias relativas) para las diferentes brechas detectadas. En ese momento, es factible que se agreguen nuevas brechas que no se visualizaron en el primer levantamiento, con lo que se asegura una mayor validación de los resultados. Si efectivamente surgen agregados, estos también deben ser priorizados en cuanto a su importancia. En todos los casos, la tabla de puntajes a asignar es la siguiente:

Importancia de la necesidad	Puntuación
Prioridad Alta (Capacitación inmediata)	3 puntos
Prioridad Media (capacitación en 6 meses)	2 puntos
Prioridad Baja (Capacitación en un año)	1 punto

Con el objeto de asegurar una mejor discriminación, evitando la tendencia a considerar como inequívocamente de la misma alta importancia a todas las necesidades, se debe clasificar como de importancia ALTA sólo hasta un tercio del total de las brechas de la respectiva área de trabajo.

CÉDULA 3

SIME S.A.

TABLA DE VACIADO DE LAS CEDULAS 1 Y 2																												
Función	Estructuración de trabajo					Compromiso					Identificación					Manejo de conflictos					Comunicación					..PRIORIDAD.. ALTA MEDIA BAJA 3 2 1 PUNTOS		
	I	A	EG	P	B	I	A	EG	P	B	I	A	EG	P	B	I	A	EG	P	B	I	A	EG	P	B	DE LAS 5 FUNCIONES SOLO PONER 1/3 DE PRIORIDAD ALTA		
PARTICIPANTE 1	12					12					12					8					12							
PARTICIPANTE 2	12					12					12					8					12							
PARTICIPANTE 3	12					12					12					8					12							
PARTICIPANTE 4	12					12					12					8					12							
PARTICIPANTE 5	12					12					12					8					12							
PARTICIPANTE 6	12					12					12					8					12							
PRIORIDADES MEDIAS																												
I = CALIFICACIÓN IDEAL DEL PERFIL															PARTICIPANTE 1													
A = AUTO EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE															PARTICIPANTE 2													
EG = EVALUACIÓN DE GERENCIA															PARTICIPANTE 3													
P = PROMEDIO ENTRE A Y EG															PARTICIPANTE 4													
B = BRECHA ENTRE IDEAL Y PROMEDIO															PARTICIPANTE 5													
															PARTICIPANTE 6													

Programa en hoja electrónica de Excel. (Creación inédita)

ANEXO 3

CÉDULA 4

DESCRIPCIÓN Y DETALLE DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN

Y

CUESTIONARIO DE SEGUIMIENTO DE CAPACITACIÓN

SIME S.A.

DESCRIPCIÓN Y DETALLE DEL CURSO		CEDULA 4
CURSO	EJEMPLO: IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO	
ÁREA	JEFATURAS TÉCNICAS	
DURACIÓN ESTIMADA	60 HORAS	
OBJETIVO	<p>EJEMPLO. Que el participante después de realizada la capacitación tenga la habilidad para: Diseñar, planificar, modificar y preparar individualmente a sus colaboradores. Personalizando el trabajo, adiestrando, teniendo la capacidad para identificar los méritos y errores y poderlos evaluar en forma cuantitativa y cualitativa, sin cometer sesgos.</p>	
BENEFICIOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectar el impacto de los beneficios de la correcta evaluación de sus subalternos 2. Usar técnicas adecuadas para el aprendizaje de la distribución del trabajo como de los beneficios de cada uno de sus colaboradores directos. 3. Capacidad para la formación de sus subalternos utilizando las herramientas adquiridas durante la capacitación para poderlos orientar para un mejor desempeño. 	
TEMARIO	<p>EJEMPLO Como identificar el trabajo, supervisión y formulación de índices para mediciones cualitativas, del trabajo técnico, evaluación del desempeño basado, en los objetivos organizacionales, métodos de evaluación del desempeño,</p>	
METODOLOGÍA	<p>Se utilizará la modalidad de seminario taller para que los participantes analicen los temas con base en sus propias experiencias y realidades.</p>	
DIRIGIDO A	Los denominados como participantes	
INSTRUCTOR	EJEMPLO; Tendrá que ser externo por no contar con instructores internos	
ELABORÓ	RRHH	
REVISÓ	GERENCIA	
AUTORIZÓ	GERENCIA GENERAL.	

SIME S.A.
EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO DE CAPACITACIÓN.

El presente cuestionario será utilizado para evaluar los beneficios de la capacitación y será respondido por las gerencias departamentales.

Servirá para continuar con la sistematización de la capacitación dirigido a los mandos medios de Sime S.A. En el mismo encontrará preguntas con el objetivo de evaluar la adquisición de nuevos conocimientos, así como la aplicación de los mismos en los puestos de trabajo.

Para lo cual deberá marcar la casilla correspondiente, con la siguiente puntuación de 1 a 5 donde:

- **Uno** será una calificación, de aprovechamiento deficiente o que no ha tenido un cambio hacia la superación.
- **Dos** un aumento de un 15 % a un 25 %
- **Tres** de un 30 a un 50 %.
- **Cuatro** de un 55% a un 75%
- **Cinco** de un 80 a un 100 %.

Estos porcentajes serán traducidos en el aumento de la eficiencia técnica de los departamentos operacionales del área técnica.

Un aprovechamiento entre un 55% a 75%, de este instrumento de seguimiento, en los primeros seis meses podrá ser traducido al aumento de la eficiencia del 5% al 8%.

El aprovechamiento entre un 80 a un 100% del presente instrumento significará el aumento probable de la eficiencia técnica anual entre un 10% a un 14 %.

Los anteriores valores deberán ser cruzados con los resultados de los reportes de eficiencia técnica obtenidos en los dos períodos descritos.

Al responder este instrumento recuerde ser lo más objetivo, calificando cuantitativamente y evitar un sesgo cualitativo. Con la evaluación anterior se desarrollará la capacitación como un proceso sistemático para que sea continuo y de beneficio tanto personal como a la organización.

EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN SIME S.A.					
NIVEL	1	2	3	4	5
Integración planificación y fundamentación a los equipos de trabajo.					
Generación de nuevos equipos de trabajo.					
Planificación de proyectos integrando equipos de trabajo de sus subalternos.					
Preparación y modificación individual del desempeño de sus colaboradores directos					
Desarrollo de planes de adiestramiento de sus colaboradores.					
Formulación, integración y reordenamiento del trabajo de sus colaboradores, dándoles el valor correspondiente.					
Aumento de trabajo en equipo en los diferentes proyectos en que se desempeña la jefatura.					
Resolución de problemas técnicos por medio de juntas grupales.					
Disminución de retrasos en entrega de proyectos.					
Aumento de la eficiencia técnica de los departamentos técnicos.					
Comunicación interdepartamental para disminuir tiempo de entrega de proyectos.					
Clima organizacional.					
COMENTARIO,					

ANEXO 4

ÍNDICE COSTO BENEFICIO

EVALUACIÓN DE DIFERENTES EMPRESAS DE CAPACITACIÓN

Para obtener un índice del costo de los cursos presentados en la propuesta.

ESTIMACIÓN VALOR DE LOS CURSOS			
POR HORA			
CURSO	EMPRESAS NIVEL ECONÓMICO	EMPRESAS NIVEL MEDIO	EMPRESAS NIVEL ALTO
NIVEL OPERATIVO	Q 200,00	Q 250,00	Q 350,00
NIVEL MEDIO	Q 250,00	Q 300,00	Q 500,00
NIVEL GERENCIAL	Q 350,00	Q 400,00	Q 650,00

Regularmente un curso por persona en una empresa de nivel medio como ejemplo Cámara de Comercio tiene un costo entre Q 4,50.00 a Q 650.00.

También podemos encontrar empresas como AJIP donde un curso puede tener un valor por una semana por persona entre Q 2,500.00 a Q 3,000.00

En el caso de INCAE un curso por una semana tendría un costo de Q 6,000.00 por persona.

Para este caso TAYASAL puede llegar a costar Q 18,000.00 por persona.

Finalmente en el caso de iniciativa privada puede acudir a INTECAP donde el costo puede ser muy bajo, alrededor de Q 100.00 por hora, con el inconveniente que el nivel no puede ser el deseado por la empresa.

COSTO/ BENEFICIO DE LA PROPUESTA DE CAPACITACIÓN SIME S.A.

					TOTAL
HORAS DE CURSO	60	VALOR INSTRUCTOR	Q 450,00		Q 27,000.00
HORAS DADAS POR LA EMPRESA (ver nota 1)	30	VALOR HORA/PARTICIPANTE	Q 72,54	EN 30 HORAS POR PARTICIPANTE Q 2,176.00	SEIS PARTICIPANTES Q 13,059.00
GASTOS DE PAPELERÍA Y ARTÍCULOS DE OFICINA					Q 2,500.00
GASTOS DE EQUIPO Y DEVALUACIÓN					Q 2,000.00
COSTO TOTAL POR CURSO					Q 44,559.00
COSTO TOTAL DE CAPACITACIÓN DE LOS DOS CURSOS PROPUESTOS					Q 89,118.00
nota 1: Sueldo promedio mensual de los participantes Q 18,500.00 C/U					
BENEFICIO					
DEPARTAMENTO	INGRESO POR EFICIENCIA TÉCNICA ANUAL GANANCIA				
SOLUCIONES MÉDICAS	Q 2,000,000,00				Q 2,100,000.00
ENERGÍA	Q 2,100,000,00				Q 2,100,000.00
COMUNICACIONES	Q 2,500,000,00				Q 2,500,000.00
TOTAL DE GANANCIA					Q 6,700,000.00
AUMENTO DE EFICIENCIA TÉCNICA ENTRE UN (5% Y 8 %) EN LOS PRIMEROS SEIS MESES DESPUÉS DE CAPACITACIÓN, EN PROMEDIO EN UN 6.5%					Q 435,500.00
AUMENTO DE EFICIENCIA TÉCNICA ENTRE UN (10% Y 14 %) EN EL PRIMER AÑO DESPUÉS DE CAPACITACIÓN, EN PROMEDIO EN UN 12 %					Q 804,000.00
BENEFICIO EN MONEDA A SEIS MESES DESPUÉS DE CAPACITACIÓN PROMEDIO					Q 346,382.00
BENEFICIO EN MONEDA A UN AÑO DESPUÉS DE CAPACITACIÓN PROMEDIO					Q 714,882.00
INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN RESPECTO A BENEFICIO					12,47 %
					Q 89,118.00

ÍNDICE DE FIGURAS

	(No. Página)
2.1 Técnicas de Administración de Recursos Humanos	16
3.1 Organigrama Sime S.A.	28
4.1 Perfil Actual de Jefaturas Técnicas de Sime S.A.	33
4.2 Nuevo Perfil Mando Medio Sime S.A.	35

ÍNDICE DE TABLAS

	(No de página)
2.1 Descripción de las Técnicas o Funciones de Recursos Humanos	16
2.2 Priorización Temporal	24
2.3 Categorización del Conocimiento Según Bloom	25
2.4 Indicadores para generar el Nivel o Profundidad	26
4.1 Gradeo de las cinco funciones en base de Taxonomía de Bloom	37
4.2 Vaciado de datos de las cédulas Uno y Dos del D.N.C.	40
4.3 Priorización según Brecha Encontrada Corto Plazo	46
4.4 Priorización según Brecha Encontrada Mediano Plazo	47

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	(No página)
4.1 Eficiencia de los últimos 6 años Sime S.A.	32
4.2 Brecha Estructuración del Trabajo en Equipo	42
4.3 Brecha Compromiso	43
4.4 Brecha Capacidad de Identificación del Trabajo	43
4.5 Brecha Manejo Constructivo de Conflictos	44
4.6 Brecha Comunicación	45