



**Mi Universidad**

**LIBRO**

# **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

## **MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

**SANDRA DANIELA GUILLÉN PULIDO**

Septiembre – Diciembre 2020

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### **Antecedentes históricos**

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de

una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

---

**Objetivo de la materia:** El alumno será capaz de valorar la importancia de los recursos humanos en la empresa, y desarrollar e implementar las estrategias, planes y programas para su administración, a fin de lograr el óptimo desempeño de los individuos, los grupos y de la propia organización, además, instrumentará herramientas dirigidas al acrecentamiento y evaluación del capital humano dentro de un ambiente laboral, seguro con énfasis en mejorar la calidad de vida del empleado.

### UNIDAD III

#### RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- 3.1. Proceso de reclutamiento interno y externo.
- 3.2. Proceso de selección estándares, pruebas y entrevistas.
- 3.3. Implicaciones del manejo de la carrera laboral.

### UNIDAD IV

#### CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

- 4.1. Determinación de objetivos y necesidades
- 4.2. Selección de instructores.
- 4.3. Planeación de carrera y vida laboral.
- 4.4. Evaluación de programas de desarrollo de carrera y vida laboral.

## UNIDAD III

### RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

#### **Definición de Reclutamiento**

Idalberto Chiavenato apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

#### **Definición de selección**

Fernando Aras Galicia define la selección como el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

#### **Importancia del proceso de reclutamiento y selección para la organización**

El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presentan son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien el departamento de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor. A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, por personal capacitado, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos por igual como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

### **3.1. Proceso de reclutamiento interno y externo.**

#### **Reclutamiento interno**

En el reclutamiento interno se trata de cubrir la vacante mediante la reubicación de los colaboradores de la siguiente manera:

- Transferidos
- Transferidos con promoción
- Ascendidos

Sin embargo, para que el departamento de recursos humanos efectúe un reclutamiento interno de manera eficaz se deben tomar en cuenta lo siguiente:

-Colocación de avisos de vacantes de empleo en los murales, tableros y boletines de la empresa.

-Revisión de los registros de personal o bancos de habilidades de los empleados, ya que allí se podrían descubrir a colaboradores que se han desempeñado en la empresa y que tienen las cualidades, conocimiento y experiencia para ejercer la posición vacante.

-Revisión de los resultados de las evaluaciones de desempeño, ya que de esta forma se puede observar si un determinado trabajador por su rendimiento podría ocupar la vacante.

-Revisión de las capacitaciones y entrenamiento recibidos por parte de los empleados. El departamento de recursos humanos debe revisar las capacitaciones que un trabajador ha recibido y que puede contribuir a cubrir la posición.

### **Ventajas y desventajas del reclutamiento interno**

Entre las ventajas del reclutamiento interno tenemos:

- ✓ Es una gran fuente de motivación. El empleado se siente que la empresa lo está tomando en cuenta y visualiza su progreso dentro de ella.
- ✓ Es más conveniente para la empresa. La compañía ya conoce al trabajador y su rendimiento reduciendo así las “sorpresas”.
- ✓ Es más económico. La empresa se ahorra los gastos relacionados con la colocación de anuncios de vacantes en los periódicos y otros medios y costos relacionados con la recepción, admisión e integración de los nuevos empleados.
- ✓ Es más rápido. Sólo demoran los procesos de transferencia o ascenso del empleado, porque están ya familiarizados con la organización y sus miembros, acortando el tiempo de instalación y adaptación de uno externo.
- ✓ Desarrolla una sana competencia. Teniendo en cuenta que las oportunidades se les dan a quienes se las merecen y a quienes demuestren las condiciones necesarias.

Entre las desventajas del reclutamiento interno se puede señalar lo siguiente:

- ✓ Limita a la empresa en cuanto al talento disponible. Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
- ✓ Pérdida de autoridad. Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
- ✓ Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad. Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.

El principio de Peter puede aparecer, es necesario realizar una evaluación cuidadosa antes de promover a personas internamente (sobre todo a posiciones de mando), ya que podría ocurrir el principio de Peter.

Imposibilidad de regreso al puesto anterior. Si una persona es promovida internamente a una posición superior y no se desempeña satisfactoriamente existe, en la mayoría de los casos, no hay camino de regreso hacia el puesto anterior. Por lo que existen grandes posibilidades de que sea despedida.

La depresión y rotación. La depresión puede aparecer entre el personal de la empresa que fue considerado para una posición vacante y es elegido un candidato externo. Este personal incluso puede considerar presentar renuncia e irse hacia a otra empresa al concluir que no tienen oportunidad de crecer allí.

### **Reclutamiento Externo**

Entre las fuentes de reclutamiento externo tenemos los siguientes:

- Candidatos espontáneos. Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su “curriculum vitae”.
- Recomendaciones de los empleados de la empresa. En ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.
- Anuncios de prensa. Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar. Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:
  - Indicar el título de la posición y el área
  - No mencionar la edad o decir “Preferiblemente”

- Detallar requerimientos en: (Experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación)
- Enviar hoja de vida a correo electrónico, fax o apartado postal (no indicar dirección física de la empresa)
- Establecer fecha límite para enviar hoja de vida.
- Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online. Son empresas que actúan como un puente entre las vacantes y los candidatos. Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes cantidades de currículum en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.
- Compañías de identificación de nivel ejecutivo o empresas de cazadores de cabeza (Llamados así por la traducción del inglés manhunter) Son empresas que se dedican a la búsqueda de candidatos a posiciones gerenciales o ejecutivas a cambio de un pago el cual es proporcionado por la empresa contratante.

Es importante que al trabajar con una agencia de cazadores de cabeza, el departamento de recursos humanos de la empresa contratante:

- Investigar si la empresa es buena
- Conocer a la persona que se encarga de la búsqueda
- Preguntar cuánto le cobrará
  - Instituciones educativas. Las universidades, los institutos, las academias técnicas y centros educativos, son también una buena fuente de candidatos.

### **Ventajas y desventajas del reclutamiento externo**

Entre las ventajas de las fuentes de reclutamiento externo tenemos:

- ✓ Enriquece la empresa con ideas nuevas y experiencias. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizacionales y a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.

- ✓ Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.
- ✓ Entre las desventajas tenemos los siguientes:
- ✓ Es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, cazadores de cabeza, etc.)
- ✓ Es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos.
- ✓ Frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos.

### 3.2. Proceso de selección estándares, pruebas y entrevistas.

#### Importancia de la selección de empleados

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección.

#### Proceso de selección

Por lo regular, se inicia con una entrevista preliminar. A continuación, los aspirantes llenan una solicitud de empleo de la compañía o entregan un currículum. Posteriormente, pasan a través de una serie de pruebas de selección, una o más entrevistas de empleo y un proceso de investigación previa al empleo, la cual incluye la verificación de antecedentes y referencias. Entonces, el administrador encargado de hacer la contratación ofrece el puesto de trabajo respectivo al candidato que obtuvo éxito, quien aún deberá someterse a un examen médico. Observe que un candidato puede ser rechazado en cualquier momento durante el proceso de selección. Hasta cierto punto, cuantas más herramientas de investigación se usen para evaluar la posibilidad de que un candidato se adapte al puesto de trabajo, mayores serán las probabilidades de tomar una buena decisión de selección.

## **Entrevista preliminar**

El proceso de selección a menudo comienza con una entrevista preliminar. El objetivo básico de la selección preliminar es eliminar a aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto. En esta etapa, el entrevistador hace algunas preguntas directas.

Además de eliminar rápidamente a los candidatos que obviamente no están capacitados, una entrevista preliminar genera otros beneficios positivos para la empresa. Es posible que la posición que solicite un candidato no sea la única que esté disponible. Un entrevistador bien informado sabrá de otras vacantes dentro de la empresa y podrá dirigir al empleado en prospecto a otra posición.

## **Revisión de solicitudes de empleo**

Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso inicial en el proceso de selección. Esto precede o sigue a la entrevista preliminar. El empleador evalúa entonces la solicitud para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de trabajo. Una solicitud de empleo bien diseñada y administrada adecuadamente será de gran utilidad, ya que se incluye información esencial y se presenta en un formato estandarizado.

En el caso de muchas posiciones administrativas y profesionales, no se requiere el llenado de solicitudes de manera inicial.

## **Revisión de currículos**

Un currículo es un resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal.

Los aspirantes a puestos profesionales y gerenciales a menudo comienzan el proceso de selección enviando su currículum.

## **Pruebas de selección: Ventajas y problemas potenciales**

Luego de reconocer las limitaciones de otras herramientas de selección, muchas empresas han añadido pruebas específicas a sus procesos de contratación. Estas pruebas evalúan

factores tales como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten a los administradores elegir candidatos de acuerdo con la manera en la que éstos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa. Las pruebas por sí mismas son insuficientes para hacer una evaluación satisfactoria de un candidato porque no son infalibles.

Las empresas necesitan usarlas en conjunción con otras herramientas de selección.

### **Ventajas de las pruebas de selección**

La investigación indica que las pruebas personalizadas constituyen un medio confiable y exacto de predecir el desempeño en un puesto de trabajo. Además, el costo de las pruebas de selección es insignificante en comparación con los costos finales de una contratación, y un programa exitoso se reflejará en el renglón de utilidades de una empresa. La razón por la cual las empresas utilizan las pruebas es para identificar aquellas actitudes y habilidades relacionadas con el puesto que las entrevistas no logran reconocer. Son una forma más eficiente de conseguir ese tipo de información y ayudan a que se contrate personal mejor capacitado.

### **Tipos de pruebas de empleo**

Los individuos difieren en cuanto a las características relacionadas con el desempeño de un puesto. Estas diferencias, las cuales son mensurables, se relacionan con las habilidades cognitivas, las habilidades psicomotrices, el conocimiento del puesto, la muestra de trabajo, los intereses vocacionales y con la personalidad.

Las pruebas de aptitudes cognitivas son aquellas que determinan las habilidades generales de razonamiento, memorización, vocabulario y fluidez verbal, así como las habilidades numéricas.

Las pruebas de habilidades psicomotrices son aquellas que miden la fuerza, la coordinación y la destreza.

Las pruebas de conocimiento del puesto son aquellas que miden los conocimientos de un candidato en relación con los deberes del puesto que pretende ocupar.

Las pruebas de muestras de trabajo son aquellas que requieren que un candidato ejecute una tarea o un conjunto de tareas que son representativas de un puesto.

Las pruebas de interés vocacional son aquellas que indican la ocupación en la cual una persona está más interesada y en la que probablemente se sentirá más satisfecha.

Las pruebas de personalidad son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones reportadas por el propio individuo.

Las pruebas genéticas se aplican para identificar la predisposición a enfermedades hereditarias, incluyendo el cáncer, las enfermedades cardíacas, los trastornos neurológicos y las enfermedades congénitas.

### **Entrevistas de trabajo**

La entrevista de trabajo es una conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información. Tradicionalmente, las entrevistas no han sido un instrumento de predicción válido en relación con el éxito en un trabajo.

### **Tipos generales de entrevistas**

Una entrevista no estructurada es aquella en la cual el entrevistador hace preguntas abiertas y de sondeo. Esta entrevista es amplia, y el entrevistador motiva al candidato para que se exprese en la conversación.

En una entrevista estructurada, el entrevistador hace la misma serie de preguntas relacionadas con el trabajo a todos los candidatos a un puesto en particular.

### **Conclusión de la entrevista**

Cuando el entrevistador ha obtenido la información necesaria y ha contestado las preguntas del candidato, entonces es momento de concluir la entrevista. La administración debe

determinar entonces si el candidato es adecuado para el puesto y para la organización. Si la conclusión es positiva, el proceso continúa; si no parece haber acoplamiento, el candidato deja de ser considerado. Al concluir la entrevista, el entrevistador debe decir al candidato que pronto será notificado de la decisión de selección. El cumplimiento de esta promesa ayuda a mantener una relación positiva con el candidato.

### **Investigación previa al empleo: Verificación de los antecedentes**

La principal razón para investigar los antecedentes de los candidatos es contratar a mejores empleados. Para esta etapa del proceso de selección, un candidato ha llenado una forma de solicitud de empleo o ha entregado un currículum, se ha sometido a las pruebas de selección requeridas y ha tenido una entrevista de empleo. Superficialmente, los candidatos que pasan a esta etapa parecen capacitados.

### **Decisión de selección**

En este punto, el foco de atención es el administrador, quien debe dar el paso más importante de todos: la decisión real de contratación. Si una empresa va a invertir miles de dólares al reclutar, seleccionar y capacitar a un empleado, es importante que el administrador contrate al candidato disponible más capacitado de acuerdo con los criterios de la empresa.

La elección final se hace a partir de aquellos que todavía estén en la contienda después de evaluar la verificación de las referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de entrevistas. Por lo regular, la persona seleccionada tiene las cualidades que se ajustan más a los requisitos del puesto vacante y de la organización. Sin embargo, algunas empresas consideran que el potencial de desarrollo de un candidato es tan importante como su capacidad para ocupar la posición actual.

### 3.3. Implicaciones del manejo de la carrera laboral.

La idea de carrera laboral que adoptamos se enmarca en la perspectiva teórico-metodológica del curso de vida, pues se analiza la vida laboral de las personas en el interior de la firma como una articulación de disímiles transiciones a lo largo del tiempo (Elder, 1985). Esas transiciones se producen en un contexto histórico-social determinado que puede propiciar o condicionar las decisiones que toman los actores sociales en sus itinerarios. Esta perspectiva permite así comprender la realidad social como el resultado de una articulación entre los procesos macro-sociales con los procesos micro-sociales de manera longitudinal.

En particular, la noción de carrera que seguimos aquí es la sostenida por Seymour Spilerman (1977), quien en el marco de la perspectiva del curso de vida señala que "la configuración de la carrera está moldeada por la naturaleza de las estructuras empresariales: la distribución de ocupaciones, la forma de reclutamiento, la promoción interna o la contratación en el mercado externo, etcétera" (Spilerman, 1977: 567). La carrera depende en este enfoque de las pautas de movimientos establecidas por las firmas y sirve a nivel empresarial como procedimiento fundamental para la asignación de posiciones y salarios.

Sin embargo, nosotros vamos más allá de la delimitación específica que hace la empresa de las carreras, pues analizamos las mismas articulando lo acontecido a nivel empresarial con las representaciones y las acciones que delinear los trabajadores en su itinerario laboral en la firma a lo largo de los años.

Por otro lado, la idea de generación que adoptamos se enmarca en la articulación de conceptualizaciones desarrollada por Enrique Martín Criado (1993) con base en las ideas de Karl Mannheim y Pierre Bourdieu. De acuerdo con Martín Criado, pensar la idea de generación supone pensar que la misma se define más allá de compartir un año de nacimiento. Es decir, su conformación parte de la similitud de la edad biológica de los sujetos pero es a la vez más amplia, y es necesario que los sujetos compartan la posición generacional (de clase). En este sentido, la idea de generación alude a un grupo delimitado caracterizado por compartir una misma situación en el espacio social (condiciones

materiales y sociales de producción). Esta coincidencia social y temporal -hallarse en la misma situación del espacio social en la misma época- supone una producción similar de habitus. De esta forma, las diferencias en el modo de generación no afectan, en un momento determinado del tiempo, a toda la sociedad, sino que se limitan en cada momento a grupos y campos concretos.

## UNIDAD IV

### CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Analizar la Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos despierta siempre un interés especial para aquel que se dispone a emprender la tarea, ya que desde el momento de la investigación y elaboración de todos sus procesos es inevitable sentirse especialmente atraído por todos los beneficios que el establecimiento y ejecución adecuados de programas de capacitación puede traer a las Organizaciones.

Serán objeto de este trabajo presentar todos aquellos aspectos que deberán ser tenidos en cuenta en cada etapa del ciclo de la Capacitación, como así también las diferencias respecto al Desarrollo.

La competitividad y la eficiencia son requisitos fundamentales dentro de un contexto tan exigente como los actuales. Es por ello que las Organizaciones verifican que el Capital Humano representan los pilares que marcan la ventaja competitiva de la Empresa.

Considerar a los empleados como el capital más valiosos con el que dispone la Organización es un factor estratégico, administrar oportunidades para mejorar sus habilidades, capacitándolos para ampliar sus responsabilidades, mejorando su desempeño fortalece y estimula su confianza elemento que incentiva a dar lo mejor de sí para el logro de sus objetivos y por ende los de la organización.

La Empresa carga con una responsabilidad determinante, saber detectar y reconocer el potencial del empleado ofreciéndoles nuevos desafíos, de no hacerlo corre el riesgo de que

la persona busque otros horizontes laborales donde el desarrollo de los Recursos Humanos sea un elemento prioritario y relevante.

Brindar a través de políticas y programas eficientes de Capacitación las herramientas necesarias para adaptar o perfeccionar el trabajo actual de la persona o sembrar conocimientos, habilidades y responsabilidades nuevas por intermedio del Desarrollo determina muchas veces el éxito o el estancamiento de las Organizaciones.

## **Formación, Capacitación y Desarrollo**

### **Capacitación**

La capacitación es el conjunto de actividades tendientes a transmitir conocimientos, desarrollar habilidades integrando a los Recursos humanos a los diferentes procesos de la organización.

Es una actividad permanente y sistemática que muchas veces busca cambiar actitudes del personal para que puedan desempeñar y enfrentar en las mejores condiciones su trabajo.

La capacitación busca adaptar a la persona a una determinada empresa, perfeccionar sus capacidades técnicas con el objetivo de obtener resultados de calidad en su rendimiento presente y futuro.

Con la aplicación de un plan de capacitación adecuado logramos que el trabajador se adapte a las exigencias cambiantes del entorno y que el perfil de conocimientos, actitudes y habilidades sean aquellos que el puesto requiere.

### **Desarrollo**

Se refiere a la educación que recibe el individuo para perfeccionar e incrementar sus conocimientos, habilidades y actitudes, con el objetivo de ampliar sus responsabilidades en el futuro.

#### 4.1. Determinación de objetivos y necesidades

El primer paso en el proceso de capacitación y desarrollo es determinar las necesidades específicas en esas áreas. En el altamente competitivo ambiente de las empresas de la actualidad, iniciar un programa tan sólo porque otras compañías lo están haciendo es buscar problemas. Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas.

La capacitación y el desarrollo deben determinarse realizando análisis a diferentes niveles:

- **Análisis organizacional:** Desde una perspectiva general de la organización, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.
- **Análisis de tareas:** El siguiente nivel de análisis se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.
- **Análisis de las personas:** La determinación de las necesidades individuales de capacitación es el nivel final. Las preguntas relevantes son: “¿quién necesita capacitación?” y “¿qué tipo de conocimientos, destrezas y habilidades necesitan los empleados?”. Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.

Actualmente, las compañías brindan capacitación con base en las necesidades, y los encargados de impartirla preguntan: “¿qué conocimientos desea usted que tenga su personal?”, “¿qué habilidades se requieren?”, “¿qué necesitan hacer de una manera diferente con respecto a lo que hacen en la actualidad?”. Los capacitadores desean descubrir qué conocimientos y habilidades de trabajo necesita tener un individuo para desempeñar su trabajo.

## 4.2. Selección de instructores.

La capacitación y adiestramiento se realiza para preparar al personal a que desarrolle bien su trabajo.

La principal responsabilidad del instructor es asegurar que las personas puedan hacer bien el trabajo para el cual se les capacita y adiestra. El papel del instructor es el de ser capaz de enseñar. Para hacer esto, tiene que aprender varios métodos, tales como: redactar los objetivos de la lección (ser un facilitador del aprendizaje y otros roles en el proceso del aprendizaje), como delinear y escribir temas guías, debe poder diseñar y a menudo hacer sus propias ayudas didácticas así como motivar a los participantes con su ejemplo.

### **Registros y preparación de instructores:**

Numerosas batallas de la capacitación se ganan en la medida que preparemos a todos los actores del proceso y tengamos cada vez más colaboradores en todos los niveles.

### **Registros y preparación de Tutores**

Los mismos temas de los instructores, a los cuales debe añadirse:

- Análisis de la legislación relacionada con los adiestrados.
- Modelos a trabajar por el tutor en especial el plan de adiestramiento.
- Evaluación específica de los planes de adiestramiento.
- La preparación metodológica persigue la finalidad de preparar a ambos actores (Instructores y tutores) para su desempeño, por lo que debe hacerse de forma práctica, con ejemplificaciones y modelado de las acciones por parte del metodólogo o especialista y en forma de entrenamiento directo, aprovechando las experiencias existentes y generalizando ideas, formas de trabajo e iniciativas.

### 4.3. Planeación de carrera y vida laboral.

La planeación de carrera y vida es una herramienta organizacional que se está implementando con mayor frecuencia en las organizaciones ya que las personas desean algo más que un trabajo, necesitan una guía de apoyo que les ayude a alcanzar sus metas para realizarse tanto en su carrera personal como en la profesional. En el siguiente trabajo se explica a detalle esta herramienta y su importancia tanto para las personas como para las organizaciones.

#### **Introducción**

En el transcurso de los años la percepción sobre el significado de trabajo ha ido cambiando. Salarios altos, buenas condiciones de trabajo, seguros, planes de retiro, programas de compras de acciones, horas de trabajo accesibles, avances tecnológicos, programas de educación y capacitación, entre otros, parecían ser algunos de los ingredientes necesarios para que una persona se sintiera feliz y completa en la organización y su puesto. Pero aún con todos estos beneficios existen muchas personas dentro de las empresas en todos los niveles que no se encuentran satisfechas y están desilusionadas con ellas mismas, su trabajo y su futuro.

Hoy en día muchas personas buscan más que un trabajo. Persiguen una oportunidad laboral que se aproxime a sus intereses, personalidad y habilidades (Barkhaus y Bolyard, 1982).

En el pasado la palabra trabajo implicaba algo que se tenía que hacer forzosamente para ganar dinero y poder sobrevivir, no se esperaba que las personas tuvieran que disfrutarlo. Hoy en día mucha gente busca tener una “carrera”, eso significa que busca tener algo más que el realizar un simple conjunto de actividades diarias que no agregan ningún valor personal.

Alicia: Gato ¿me dirías por favor que camino debo tomar?

Gato: Eso depende en gran parte de a dónde quieres llegar

Alicia: No me importa mucho

Gato: Entonces no importa que camino tomes.

Carroll, L. (1934). Alice in wonderland. Pág. 49

El trabajo es la actividad diaria que los seres humanos realizan para poder percibir un salario y de esta manera subsistir y adquirir todos los bienes necesarios que desean, por lo mismo debe ser una actividad que ayude a enriquecer la vida cotidiana y sobre todo la vida profesional. Es por eso que surge la inquietud de empezar a planear la vida de los colaboradores dentro de las organizaciones, para que exista un empuje y motivación de realizar las actividades diarias con ganas y de una forma agradable.

El equilibrio entre la vida personal y el trabajo es uno de los signos de autorrealización y salud mental. El trabajo y la creatividad en la transformación del mundo que nos rodea es una fuente profunda de satisfacción y plenitud, pero sin embargo no lo es todo.

Aquellos que hacen de su vida laboral su totalidad, es decir, su única fuente de energía, atención y valorización, suelen desarrollar síntomas de neurosis y desadaptación (Cásares, 1993).

Por ello algunas organizaciones llegan al punto de considerar el implementar sistemas de planeación que ayuden a las personas a direccionar su camino y facilite el alcance de sus metas.

La planeación de carrera es un proceso individual deliberado que ayuda a identificar oportunidades, opciones y consecuencias; sirve para establecer metas relacionadas al trabajo y para mantener una programación de educación y desarrollo con la que se pueda obtener dirección, sincronización y una secuencia de pasos que ayuden a alcanzar una meta que se tenga de carrera dentro de la organización en la que la persona trabaja (Carnevale, et al., 2010).

Una carrera es más que un trabajo, actualmente es un camino de maduración, de crecimiento en conocimientos, habilidades y responsabilidades sobre la propia vida, aprovechando y respondiendo a las continuas oportunidades que emergen alrededor (Cásares, 1993).

Las personas dentro de las organizaciones siempre van a tener la preocupación acerca de su vida laboral, de su establecimiento, transición y desarrollo profesional. Para poder enfrentar estas preocupaciones las personas deben de tomar la responsabilidad de obtener educación y desarrollo para facilitar la adaptación a los cambios (Zheng y Kleiner, 2001).

Para que pueda existir un desarrollo de carrera dentro de las organizaciones, se debe ayudar a los colaboradores a planear su carrera o vida laboral con un significado importante dentro de la organización. El desarrollo de carrera es una actividad estructurada que ofrece una organización para su personal con el propósito de incrementar sus conocimientos, capacidades y habilidades que afectan directamente al desarrollo de sus carreras (Glueck, 2007).

El desarrollo en una organización provee una orientación futura en el avance de los recursos humanos. La persona es guiada para poder mejorar sus habilidades, conocimientos, destrezas, actitudes, valores y situación de vida (Zheng y Kleiner, 2001).

Para una persona que ha estado en el mismo trabajo durante un largo periodo de tiempo, la planeación de carrera puede significar muchas cosas; para algunos puede ser el tener la oportunidad de asistir a algún congreso por parte de la empresa, para otros el poder tomarse un año sabático, pero para la mayoría de las personas significa el tener una escalera ascendente en su carrera (Foulkes, 1993).

Muchos gerentes temen a una implementación de planeación de carrera pues piensan que ésta puede generar expectativas irreales de promoción en las personas; sin embargo una planeación de carrera es más que un camino a la promoción. La gente quiere crecer, aprender, tener tareas interesantes, disfrutar el trabajo y ser más valiosos tanto para ellos mismos como para la organización (Christie, 1983). La planeación de carrera se enfoca mucho en el diseño de trabajo, rotación de puestos, promociones, actividades fuera de la empresa, entrenamientos y desarrollo, entre otras cosas.

Una planeación de carrera no se utiliza solamente para hacer un pronóstico de oportunidades de puestos de trabajo, también sirve para identificar candidatos potenciales

internos y saber el entrenamiento que necesitan llevar a cabo para poder cubrir los puestos vacantes dentro de una organización (Dessler, 2001).

La planeación de carrera se ha vuelto cada vez más importante ya que las personas exitosas serán aquellas que tengan la habilidad de realizar una gran variedad de cosas y actividades que les ayuden a seguir avanzando hacia adelante (Zheng y Kleiner, 2001).

Cada vez más organizaciones se están dando cuenta de que la supervivencia y el éxito de ellas dependen en gran parte, de la habilidad de atraer y desarrollar gente que pueda ayudar a incrementar su productividad, brindándoles oportunidades para que puedan alcanzar mayor satisfacción y efectividad en el trabajo; es por eso que se están desarrollando e implementando con mucho mayor frecuencia sistemas de planeación de carrera en las empresas (Miller, 1978).

Una planeación de carrera provee un proceso de identificación, desarrollo y utilización de potencial del empleado. Cuando la compañía maximiza el uso de sus recursos humanos, tanto la compañía como el personal salen beneficiados; la organización incrementa la producción y de mejor calidad, mientras que los colaboradores se sienten más apreciados y satisfechos (Christie, 1983).

En el proceso de una planeación de carrera el primer paso es aprender tanto como sea posible acerca de los intereses, aptitudes y capacidades de la persona. Se debe empezar por identificar la orientación ocupacional: realista, de investigación, social, convencional, empresarial y artística. Después se deben identificar las habilidades y clasificarlas de la más alta a la más baja; también se debe identificar en qué etapa de vida se encuentra la persona (Dessler, 2001).

Para la persona el proceso de una planeación de carrera consiste en: una autoevaluación periódica y búsqueda de un auto entendimiento, incluyendo la identificación del concepto de una carrera, identificar oportunidades, fijación de metas, preparación de planes (con el apoyo de la organización) y la implementación de los planes. (Beach, 2007). La mayoría de los programas de desarrollo buscan un acercamiento sistemático que permita a los colaboradores participar por completo en el proceso de su propio crecimiento y desarrollo.

Un programa de planeación de carrera satisfactorio primero debe alcanzar o conseguir dos objetivos: debe ayudar a los empleados a conocerse a ellos mismos, y los debe ayudar a incrementar sus conocimientos acerca del mundo laboral. Para poder llevar esto a cabo las personas deben: entenderse a ellos mismos y entender su desempeño en el trabajo o puesto actual; fijarse metas razonables para un desarrollo personal y poder tener un crecimiento en su carrera y así determinar su propio plan; desarrollar métodos para adquirir habilidades e información de un trabajo y planear posibles caminos de carrera (Benson y Thornton, 2004).

Para que un programa de desarrollo de carrera pueda ser efectivo, la organización debe dar gran soporte y necesita estar dispuesta a proveer tiempo, dinero y otros tipos de apoyo. Este apoyo debe venir desde los altos administrativos y supervisores de la organización; si quieren que el programa sobreviva y sea efectivo, el brindar apoyo a los colaboradores es esencial. La participación de la gente en todos los niveles de la organización en el desarrollo de un programa de planeación de carrera ayudará a que el compromiso sea aún mayor (Carnevale, et al., 2010).

Grandes y medianas empresas pueden desarrollar un sistema de planeación de carrera como parte de una estrategia para el personal. En organizaciones pequeñas el administrador del personal trata de conocer a todos los trabajadores, tener contacto directo con ellos y así los motiva para que platiquen de sus aspiraciones de carrera dentro de la organización. Con la información obtenida, el administrador de personal puede ayudar a las personas a desarrollar un plan de carrera realista (Glueck, 2007).

La comprensión de los intereses ocupacionales, anclas y habilidades del colaborador y su posterior colocación en un área de carrera a la que se ajuste más es una forma de ayudar al personal a que optimice su crecimiento y desarrollo de manera individual (Dessler, 2001).

No cabe la menor duda de que el interés de implementar sistemas de planeación de carrera y vida en las organizaciones se hace cada vez mayor pues son muchas las ventajas que ofrece tanto para la organización y el personas y da muy buenos resultados.

Mientras las personas se sientan mejor en la organización y se encuentren satisfechas con las actividades que realizan aumenta su actitud positiva, la productividad en el trabajo y la motivación.

Un sistema de planeación de carrera y vida incluye no sólo la experiencia laboral sino todos los aspectos de la vida del empleado. Con este sistema los colaboradores no solo se fijan metas a corto y largo plazo, sino que aprenden a seguir un procedimiento de fijación de metas que les permite o enseña a desarrollar su propio plan de forma individual. Aunque este sistema enseña a la persona a planear por ella misma, para que pueda desarrollar una carrera flexiva, necesita la contribución y ayuda de la organización.

El hecho de que los colaboradores desarrollen una carrera dentro de la compañía, muchas veces requiere o implica tener un cambio organizacional, por lo mismo muchas empresas concluyen que no es necesario implementar un programa así y no se encuentra dentro de sus intereses. Sin embargo, el dejar que las personas intenten resolver las cosas por ellos mismos y deseen tomar diferentes direcciones dentro de la organización, hace que estos tomen más tiempo desarrollando sus propias metas que ayudando a la empresa a alcanzar las suyas.

La planeación de carrera es un elemento importante en la búsqueda de caminos en la organización que puedan responder a las necesidades y metas personales, al mismo tiempo que se pueda desarrollar una compañía más efectiva, lo cual es de suma relevancia ya que las personas son el recurso más importante para las organizaciones.

#### **4.4. Evaluación de programas de desarrollo de carrera y vida laboral.**

Un programa de planeación de carrera efectivo debe estar ligado a las necesidades de la organización para que se puedan tener opciones razonables. Las habilidades de los empleados deben ser evaluadas de manera objetiva, deben considerarse sus aspiraciones, y deben ser alentados a crear sus propios planes. El programa de planeación de carrera debe ser apropiado para todos los niveles del personal de la organización, no sólo para las altas posiciones o posiciones gerenciales. Las personas que necesiten ayuda de otras deben de poder obtenerla. Finalmente el programa debe proveer medios a las personas para dar

seguimiento a su planeación de carrera y poder asegurarse de que los planes no son abandonados de manera innecesaria (Benson y Thornton, 1978).

No cabe la menor duda de que el interés de usar sistemas de planeación de carrera en las organizaciones se hace cada vez mayor pues tiene ventajas tanto para la organización como para el personal.

Mientras la persona se sienta mejor en la organización y se encuentre satisfecha con lo que realiza aumenta su actitud positiva, la productividad en el trabajo y su motivación.

Un sistema de planeación de carrera y vida incluye no sólo la experiencia laboral si no todos los aspectos de la vida del empleado. Con este sistema los empleados no sólo se fijan metas a corto y largo plazo, sino que aprenden a seguir un procedimiento de fijación de metas que les permite o enseña a desarrollar su propio plan. Aunque este sistema enseña a la persona a planear por ella misma, para que pueda desarrollar una carrera flexiva, necesita la contribución y la ayuda de la organización.

El hecho de que los empleados desarrollen una carrera dentro de la compañía, muchas veces requiere o implica tener un cambio organizacional, por lo mismo muchas empresas concluyen que un programa de planeación de carrera no es necesario para ellas y no está dentro de sus intereses. Sin embargo, el dejar que los empleados intenten resolver las cosas por ellos mismos y quieran tomar diferentes direcciones en la organización.

## BIBLIOGRAFIA

Magda Cejas - Galo Vasquez - Nilda Chirinos, Gladys Hernandez - Liseth Sandoval, Brenda Lozada - Ana Anzola, Administración de recursos humanos, la arquitectura estratégica de las organizaciones, Publicaciones científicas.

Sotomayor Alfonso Amador, Administración de Recursos Humanos, su proceso organizacional, Monterrey, México.

R. Wayne Mondy, Administración de recursos humanos, Person.

Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, Mc Graw Hill, México.

Reyes Mendoza Lidia, Derecho Laboral, Tercer milenio, México

Varela Juárez Ricardo A. Administración de la compensación, Pearson, México

Ley Federal del Trabajo.