

Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales



UNIVERSIDAD
CIEFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez

TRABAJO DE DIPLOMA

Título:

“Procedimiento Integrador para desarrollar
el proceso de formación y desarrollo”

Autora:

Zoila María Rodríguez Sánchez

Tutor:

Msc. Marle Pérez de Armas
Ing. Lisbet Montalvo Fuentes

“Año 49 de la Revolución”
Curso: 2006-2007



RESUMEN

Los cambios insertados en los sectores empresariales mundiales fundamentan las necesidades de conocimiento manifestadas por las organizaciones y las personas, marcando la creciente importancia del proceso de Formación y Desarrollo dentro de los procesos claves de la Gestión de Recursos Humanos para enfrentar a estas situaciones, el cual se afianza en la búsqueda de mecanismos y herramientas que permitan una mayor incorporación, formación, adaptabilidad y flexibilidad de los conocimientos, habilidades y actitudes en las personas, teniendo en cuenta las necesidades organizacionales, las exigencias del entorno y sin desatender nunca las propias de las personas.

El presente trabajo titulado “Procedimiento integrador para desarrollar el proceso de formación y desarrollo” realizado durante el segundo semestre del curso 06-07 en la cadena de Tiendas TDR Caribe aborda las temáticas relacionadas al proceso de Formación y desarrollo, con el objetivo de diseñar un procedimiento para que en su ejecución permita integrar las necesidades organizacionales e individuales.

En el desarrollo de la investigación se aplican métodos y técnicas que permitieron la recopilación y procesamiento de la información necesaria; entre las principales herramientas: matrices de convergencia - divergencia, encuestas, entrevistas, métodos de expertos, revisión de documentos y las búsquedas bibliográficas sobre la temática desarrollada.

CONTENIDO

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.1 Explicación del éxito empresarial desde la teoría de Recursos y Capacidades.	8
1.2. La Gestión de Recursos Humanos y sus nuevos enfoques.	13
1.2.1 El enfoque de proceso en la Gestión de Recursos Humanos.	15
1.2.2 El proceso de Gestión de Recursos Humanos enfocado a las competencias laborales.	18
1.3 El proceso de Formación y Desarrollo en el marco organizacional.	26
1.3.1 Planeación de carreras y desarrollo profesional.	31
1.3.2 Medición e indicadores relacionados al proceso de formación y desarrollo.	32
1.4 Conclusiones Parciales del Capítulo I.....	35
CAPITULO II PROPUESTA DE PASOS PARA EJECUTAR EL PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO INTEGRANDO NECESIDADES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES.....	37
2.1 ETAPA DE DIAGNÓSTICO (I)	37
2.1.1Análisis Organizacional.....	37
2.1.2 Análisis del entorno general.....	42
2.1.3 Análisis del Entorno Específico.....	43
2.1.4 Análisis de los procesos.....	44
2.1.5 Análisis de las capacidades del proceso.....	45
2.1.6 Análisis Individual.....	47
2.2 ETAPA DE PLANEACIÓN (II)	59
2.3 ETAPA DE EJECUCIÓN Y CONTROL. (III).....	64
2.4 ETAPA DE RETROALIMENTACIÓN (IV).....	64
2.5 Conclusiones parciales del capítulo II	65



CAPITULO III DIAGNOSTICO Y APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR PROCESO DE FORMACION Y DESARROLLO.....	67
3.1 Caracterización de la cadena de tienda TRD Caribe.....	67
3.2. Análisis y evaluación del proceso de formación y desarrollo.	69
3.2.1. Definición del proceso de Formación y Desarrollo.	73
3.2.2. Descripción de actividades del proceso.	73
3.2.3 Identificación y determinación de las competencias del proceso, claves y secundarias.	73
3.3: Aplicación del Procedimiento Integrador para desarrollar el proceso de Formación y Desarrollo.....	76
3.4 Conclusiones parciales del capítulo III	94
CONCLUSIONES GENERALES.....	95
RECOMENDACIONES.....	96
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS.....	103

INTRODUCCIÓN

La aparición de las nuevas tecnologías y los medios de información y comunicación han acelerado la competitividad de los mercados globales. En la búsqueda de respuestas rápidas para afrontar estos cambios con el mayor éxito posible, las organizaciones han incursionado en el tratamiento de los nuevos enfoques de la Gestión centrados en la Gestión del Conocimiento y la Gestión por Competencias.

La empresa del conocimiento es donde existe el liderazgo, confianza en las personas, todo lo cual se refleja en sistemas avanzados de formación, motivación, remuneración, etc. y desde luego el uso creativo de las tecnologías y la información.

La gestión por competencias brinda a las organizaciones la posibilidad de identificar y evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de las nuevas competencias para el crecimiento profesional de los empleados.

Ambos enfoques se fundamentan para su desarrollo en la gestión del capital humano, ya que las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico en las organizaciones. Los recursos humanos presentan una increíble actitud para el desarrollo, conocimiento y modificación de actitudes o comportamientos.

Los argumentos abordados anteriormente evidencian que tanto la Gestión del Conocimiento como la Gestión de competencias no pueden ser tratadas de forma aislada sino apoyadas e interrelacionadas a la Gestión de Recursos Humanos y en especial al proceso de Formación y Desarrollo el cual debe identificar y utilizar las herramientas y mecanismos que le permitan garantizar un mayor grado de flexibilidad y adaptabilidad de las capacidades y habilidades en las personas así como fomentarlas y renovarlas constantemente, ya que estas pueden ser depreciadas con facilidad ante los cambios del entorno, impidiendo que la organización cuente con una ventaja competitiva básica distintiva.

Hace algunos años Cuba estaba muy alejada de la incorporación de estas prácticas, pero los cambios surgidos, por los cuales fuimos irremediablemente afectados propiciaron la inserción

Página



del país en el mercado mundial caracterizado por la creciente competencia y la unipolaridad, provocando un cambio de mentalidades y actitudes que generan reajuste en los sistemas de dirección, ahora enfocados al liderazgo, la planeación estratégica, así como la determinación de factores que propicien la Gestión del Conocimiento destacando entre ellos el Perfeccionamiento Empresarial que permite a las organizaciones elevar su desempeño integral.

No podía faltar el reconocimiento de la importancia de los Recursos Humanos precedente de las necesidades que tienen las empresas y las personas de cambiar constantemente y en consecuencia del proceso de Formación y Desarrollo como el único capaz de satisfacer las necesidades de conocimiento de las personas y las organizaciones.

La cadena de tiendas TRD Caribe en el territorio de Cienfuegos objeto de estudio de esta investigación no está exenta del tratamiento de estas cuestiones teniendo como problema científico que: El proceso de formación y desarrollo no facilita la integración de las necesidades de aprendizaje individual y organizacional de manera coherente.

Hipótesis.

Si se diseña un procedimiento para ejecutar el proceso de Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos que permita relacionar coherentemente las necesidades de aprendizaje y desarrollo organizacional e individual se contribuye al mejoramiento de la Gestión de los Recursos Humanos en la empresa.

Objetivo General.

Diseñar un procedimiento para desarrollar el proceso de Formación y Desarrollo de los recursos humanos que integre adecuadamente las necesidades de aprendizaje y desarrollo organizacionales e individuales potenciando así los resultados de la gestión de los recursos humanos y su importancia de la empresa.

Objetivos específicos.

Elaborar un marco teórico conceptual sobre temáticas de formación y desarrollo que permita abordar y sustentar la investigación desarrollada.



Diseñar un procedimiento relacionado al proceso Formación y Desarrollo de Recursos Humanos que integre las necesidades de aprendizaje y desarrollo organizacionales e individuales.

Aplicación del procedimiento diseñado en el caso de estudio seleccionado.

El trabajo se estructura en tres capítulos donde se tratan aspectos medulares relacionados de manera lógica y metodológica. En el primer capítulo se analizan los elementos teóricos sobre los principales aspectos, modelos y técnicas que plantea la temática de formación y desarrollo de los recursos humanos partiendo de una amplia y actualizada bibliografía, en el segundo capítulo se expone el procedimiento el cual integra las necesidades de aprendizaje y desarrollo organizacionales e individuales particularizando cada una de las etapas y aspectos que lo componen contando con cuatro etapas: Diagnóstico, donde se reconoce la situación actual y se detectan las necesidades de formación y desarrollo organizacionales e individuales, la planeación, la ejecución y por último la evaluación de los resultados; en el tercer capítulo se aplica dicho procedimiento al objeto de estudio en particular a TRD Caribe en la provincia de Cienfuegos.

Con el trabajo desarrollado, las conclusiones, recomendaciones e ilustraciones de sus anexos se espera contribuir al desarrollo eficiente del proceso de Formación y Desarrollo del sistema de Gestión de Recursos Humanos en la empresa.

CAPITULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE INVESTIGACIÓN

Hoy en día la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

1.1 Explicación del éxito empresarial desde la teoría de Recursos y Capacidades.

La excelencia empresarial es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluye: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas y responsabilidad social.

Peter Drucker, uno de los más notables especialistas de gestión empresarial, afirmó, que las grandes transformaciones sociales se iniciaron cuando la información y el conocimiento empezaron a convertirse en el elemento central del funcionamiento de la economía. El recurso económico básico (el medio de producción) ya no es ni el capital ni los recursos naturales, ni la mano de obra: "es y será el saber o el conocimiento" (Druker, 1998)

La consideración de la empresa como sistema abierto en permanente contacto con su entorno determinó, durante varias décadas, el modelo dominante en la Dirección de Empresas bajo el supuesto de que las condiciones externas eran determinantes de la competitividad empresarial. El conocido trabajo de Porter (1982), derivado del paradigma Estructura-Conducta-Resultados,

surgido en la Escuela de Harvard en los años treinta y provenientes de la Economía Industrial, otorga un papel relevante a los factores externos en la explicación del resultado empresarial. Los factores integrados en el llamado modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982) como el grado de rivalidad entre los competidores instalados en un sector, los competidores potenciales, la existencia de productos sustitutivos o el poder de negociación de proveedores y clientes, son la base para la interpretación de la rentabilidad empresarial.(Díaz, 2004).

Sobre la base a estos factores, se identifica el conjunto de oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la actuación de la empresa, en función de los cuales la empresa elegirá la forma de actuar más oportuna para el mejor aprovechamiento propio. Tales condicionantes y las respuestas respectivas, explicarán el nivel de rentas a obtener por cada organización. Ahora bien, la influencia de los factores externos es idéntica para todas aquellas empresas situadas en el mismo entorno competitivo, por lo que se ven sometidas a las mismas condiciones y por tanto a las mismas expectativas de rentabilidad. Sin embargo, la práctica competitiva presenta multitud de situaciones en las que empresas ubicadas en el mismo sector económico obtienen niveles diferentes de rentabilidad. Dado que las condiciones externas para las empresas actuantes son objetivas, independientes y no alterables para las mismas, la justificación de los distintos niveles de rentas sólo puede venir explicado por condiciones internas. (Díaz, 2004).

La teoría de los recursos define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Conner, 1991; Rumelt, 1994; Wernerfelt, 1984). Para esta teoría, la empresa constituye el nivel de análisis adecuado, y su misión principal es el estudio de las diferencias en los resultados empresariales.

Su premisa fundamental es la existencia de heterogeneidad entre las empresas en cuanto a los recursos que controlan, siendo dicha heterogeneidad la que explica los diferentes resultados obtenidos por cada una de ellas (Lippman y Rumelt, 1992; Rumelt, 1994; Barney, 1991).

Los conceptos de recurso y capacidad han sido tratados por numerosos autores aunque, a menudo, las definiciones son demasiado amplias y, por tanto, confusas, lo que resulta poco

adecuado desde el punto de vista pragmático a la hora de afrontar nuevos problemas. Este es el caso de Barney (1991), quien define los recursos de la empresa como a todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., controlados por una empresa que la capacitan para concebir e implementar estrategias que perfeccionen su eficiencia y eficacia, (Barney, 1991; p.101). Esta definición incluye tanto el concepto de recurso como el de capacidad y, en consecuencia, resulta vaga.

Wernerfelt (1984), por su parte, define los recursos atendiendo a su potencial de uso y distingue tres categorías: recursos con potencial fijo, recursos con un potencial prácticamente ilimitado y recursos con un potencial fijo a corto plazo pero ilimitado a largo plazo. Esta noción, similar a la recogida por Black y Boal (1994), se refiere en los dos primeros casos a lo que vamos a denominar recursos y en el tercero a las capacidades.

Dierickx y Cool (1998) y Amit y Schoemaker (1993), entre otros, diferencian el aspecto estático del dinámico. Los recursos comprenden el aspecto estático e incluyen el stock de factores productivos que la empresa posee o controla. Con la finalidad de intentar clarificar el controvertido problema conceptual parece interesante, cuando se habla de recursos, diferenciar entre hacerlo en sentido amplio o en sentido estricto definido como:

Recurso en sentido amplio: Es aquel medio que sirve para alcanzar un objetivo marcado de antemano.

Recurso en sentido estricto: Son los stocks de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa (Amit y Schoemaker, 1993).

En consonancia con la definición de Amit y Schoemaker (1993), Grant (1992, p-118) afirma que los recursos (en sentido amplio) son entradas en el sistema productivo y la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa.

Así, se pueden distinguir diferentes tipos: financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos (Grant, 1992) entre los que cabe destacar los recursos basados en la información pues se trata de recursos con un alto potencial para sustentar ventajas competitivas (Itami, 1997). Las capacidades tienen la consideración de flujo, es decir, representan el aspecto dinámico, siendo las que definen la forma en que la empresa emplea sus recursos (Amit y Schoemaker, 1993). Además, dado su carácter dinámico, no pueden ser consideradas con independencia de su uso (Penrose, 1962).

Las capacidades están basadas en el conocimiento organizacional, con frecuencia no codificado, que se almacena en la memoria organizativa, de forma que, al igual que ocurre con los individuos, la organización ante determinados estímulos actúa de forma automática (Trece, 1982). Así, la capacidad se puede entender como una rutina o conjunto de rutinas (Fernández, 1993; Grant, 1992), siendo las rutinas organizativas una serie de pautas de actuación regular y predecible que indican las tareas a efectuar y la forma de llevarlas a cabo (Nelson y Winter, 1992). Las rutinas comprenden complejos patrones de interacción, entre las personas y entre éstas y los demás recursos (Grant, 1992), que se han formado lentamente como resultado del aprendizaje colectivo de la organización (Prahalad y Hamel, 1990; Winter, 1995) y que definen en cada momento lo que la organización puede o no puede hacer. Esto implica que los recursos empresariales sólo pueden ser utilizados dentro de un ámbito limitado de posibilidades.

Según Cuervo (1993) las capacidades son básicamente consecuencias de la acción de la dirección para movilizar los recursos mediante la generación de un sistema de rutinas organizativas y de una cultura, resultado de un proceso de aprendizaje colectivo.

Grant (1992: p-52) afirma que “los más importantes recursos y capacidades de la empresa son aquellos que son duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente duplicables, y en los cuales la empresa posea clara propiedad y control”.

Para identificar y valorar las capacidades de una empresa, sus directivos deben analizarla con amplitud y profundidad y desde perspectivas diferentes. Para ser objetivo; es necesario establecer medidas cuantificables de los resultados que permitan la comparación de la empresa con otras.

Los recursos y las capacidades de una empresa juegan un papel cada vez más relevante en la definición de la identidad de la empresa. En efecto, ante entornos turbulentos, con incertidumbre, complejidad, competencia global, acortamiento del ciclo de vida de los productos, cambios rápidos en los gustos y necesidades de los consumidores, etc., la empresa tiene dificultades para plantearse qué necesidades quiere satisfacer, por lo que puede preguntarse, alternativamente, acerca de qué necesidades pueden satisfacer. En este último caso, la orientación externa no puede ser el único fundamento de la estrategia empresarial, sino que es preciso recurrir al análisis de los recursos y capacidades disponibles para poder poner en marcha una estrategia, José María Viedma (2002). En general puede afirmarse siguiendo a (Grant, 1992), que cuanto más dinámico sea el entorno de la empresa, más sentido tiene basar su estrategia en los recursos y capacidades internos frente a hacerlo sobre consideraciones de tipo externo.

La estrategia tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen en su entorno. El punto de partida para la formulación de la estrategia debe ser una declaración de la identidad y propósito de la empresa (misión), (Grant, 1992).

El punto de partida para la formulación de estrategias es identificar y valorar los recursos y capacidades disponibles en la empresa. Para conocer los principales recursos, (Grant, 1992) los clasifica en: Tangibles (estados contables), Intangibles (tecnología, cultura) y en Capital Humano (conocimientos, destrezas y capacidades).

Los *recursos tangibles* son aquellos activos de la empresa que tienen un soporte físico y se concretan en algo material por lo que pueden ser fácilmente identificados y cuantificados en el seno empresarial. Dentro de los recursos tangibles se suelen distinguir los siguientes tipos: Inmovilizado (terrenos, edificios, maquinaria instalaciones, equipos informáticos), Existencias (materias primas, productos terminados, productos semielaborados) y Activos financieros (capital, reservas, derechos de cobro, acciones de otras empresas). El objetivo de su gestión es ver la mejor asignación posible dentro de la empresa o fuera de ella (en combinación con los recursos de otras empresas o su venta) que lleve a su optimización en la utilización. El principal problema que presentan se deriva de que su valoración contable (a precios históricos) puede no ser muy significativa a efectos estratégicos. Evidentemente, el papel de los recursos tangibles

es relevante para la gestión empresarial y cada empresa procurará dotarse de ellos en suficiente nivel de cantidad y calidad. Sin embargo, sus características de depreciación a medida son utilizadas y de relativamente fácil imitación, sobre la base de su naturaleza material, por parte de los competidores les hacen perder fortaleza como sustento de la ventaja competitiva.

Por su parte, los *recursos intangibles* son aquellos activos que no tienen soporte físico, ya que están basados en la información y el conocimiento, por lo que se hace difícil su identificación y cuantificación. Sin embargo, estos activos están teniendo una importancia creciente para la empresa, como sustento de su ventaja competitiva, ya que sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador respecto de los competidores. Factores como la imagen de la empresa, el conocimiento tecnológico, el capital humano, la estructura organizativa, la marca, el logotipo o las relaciones con proveedores y clientes son variables con un peso cada vez mayor en la explicación del éxito empresarial.

Desde esta perspectiva la información y el conocimiento son el factor clave en la creación de valor de la empresa, lo que lleva a la empresa a la necesidad de conocer y analizar las características concretas que presenta este tipo de recursos en aras de poder utilizarlos como base de la creación de ventajas competitivas.

1.2. La Gestión de Recursos Humanos y sus nuevos enfoques.

Ahora no sólo han cambiado los presupuestos socioculturales, descartando los anticuados modelos positivistas e inclinándose hacia otros de raíces psicosociales. Ha cambiado realmente la sociedad, han cambiado las necesidades de los individuos que la conforman y que se reproducen en las estructuras organizativas de los distintos países.

La moderna GRH según Chiavenato (1995) significa conquistar y mantener a la persona en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Dicho de otro modo por Beer (1984), la dirección de Recursos Humanos define los principios más

generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de la persona que la organización necesita para alcanzar sus objetivos acordes con la misión establecida.

Harper y Lynch (1992) define la Gestión de Recursos Humanos como una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto a nivel individual como colectivo, en pro de llevar a cabo un adecuado desempeño y lograr alcanzar por consiguiente los objetivos propuestos.

Por GRH se entiende a la actividad que se realiza en la empresa para:

Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.

Diseñar e implantar las estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.

Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con una meta y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendentes a su dedicación y trabajo.

Esta concepción de la GRH se caracteriza por:

Considerar que esta debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.

Impulsar un estilo de dirección participativo, que permita la elevación responsable del papel de cada persona en la organización.

Diseñar sus sistemas y procedimientos con orientación al empleado como su cliente final y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes con el resultado que se espera de él.

La GRH se proyecta por lo tanto desde perspectivas más amplias e incorporan ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a los objetivos estratégicos y de

la administración de personal a la gestión activa de las personas desde el punto de vista que estas desempeñen con éxito un conjunto de funciones, tareas, conocimientos y cualidades que les posibilite crear una cultura organizacional donde se logre optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

1.2.1 El enfoque de proceso en la Gestión de Recursos Humanos.

La gestión tradicional ha estado orientada al efecto, el beneficio, olvidando su principal causa inmediata: Contar con clientes satisfechos y fieles. El alto desarrollo del mundo industrial ha llegado a niveles de saturación de algunos productos, que sumado a la liberalización del comercio internacional, nos lleva a que solo los mejores puedan subsistir en mercados contraídos y de alta competencia (*competitividad*). El poder ha pasado de la oferta a la demanda convirtiendo al cliente, cada vez más exigente, en la razón de ser de cualquier negocio. Dentro de este marco, la *Gestión por procesos* da un enfoque total al cliente externo desplegando al interior de la compañía sus *necesidades* (estándar mínimo) y sus *expectativas* (subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que generan *valor agregado* al producto o servicio.

El origen de las estructuras tradicionales se basa en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo (Taylor), y posterior agrupación de las tareas especializadas resultantes en áreas funcionales o departamentos, siendo más lenta y costosa la adaptación de estas organizaciones a los requerimientos del cliente, lo cual repercute directamente en la *competitividad*.

¿Qué es un proceso?

Al respecto se pudiesen tocar un extenso número de consideraciones, teniendo presente las relacionadas a las definiciones y teorías dadas por los autores más reconocidos en plantear este enfoque. (Anexo No.1)

Las normas de calidad ISO 9000:2000 definen como proceso: "... *toda actividad que reciba elementos de entrada y los convierta en elementos de salida...*"



La Asociación Americana de la Calidad (ASQ) entiende por proceso: un grupo o serie de actividades y tareas relacionadas lógicamente, envolviendo personas, procedimientos máquinas, equipos y documentos necesarios para intercambiar materiales y/o información dentro de las especificaciones de salida de un producto, servicio o información.

Según FUNDIPE (Fundación para el desarrollo de la función de Recursos Humanos), proceso no es más que: un conjunto de actividades que recibe una o más “entradas”, genera valor añadido y suministra un producto o servicio a un cliente, externo o interno.

ISO 9001:2000 especifica un número de requerimientos para el control de una organización por procesos. Estos requisitos son aplicables a cualquier tipo, tamaño de organización y son reunidos típicamente para definir y vincular estos procesos necesarios para la gestión y los integra dentro del sistema.

Existen algunos conceptos básicos relacionados con la Gestión por procesos que son necesarios tener en cuenta:

Proceso clave: Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.

Subprocesos: Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Procedimiento: Forma específica de llevar a cabo una actividad.

Actividad: Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión.

Indicador: Es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

El enfoque de proceso de la GRH ha sido identificado por varios autores a partir de procesos claves y/ o relevantes, según la proyección estratégica de la empresa, estos constituyen la modificación y la respuesta concreta los sistemas de trabajo que se demandan, en estos tiempos. Entiéndase por proceso clave aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio. Teniendo en cuenta diferentes criterios de los autores, es necesario aclarar que algunos de estos enfoques son más generales y abarcan otras temáticas, pero todos guardan una estrecha relación con la GRH.

En su libro “Una cultura de calidad”, Humberto Cantú (2001) identifica como los dos procesos básicos en la GRH, dentro del enfoque de calidad: Cultura de calidad y Comportamiento Humano (9)

Montalvo (2004) hace una relación de los procesos y prácticas de gestión de personas que afectan de forma más directa los resultados de las unidades de negocio, considerándolos claves, entre los que pueden citarse:

Planificación de RR.HH

Compensaciones y beneficios

Comunicación

Selección del personal

Reclutamiento del personal

Gestión de carreras

Motivación de los RH

Formación y desarrollo

Un análisis de los anteriores planteamientos y enfoques de la gestión de recursos humanos por procesos muestra que la mayor parte de las actividades o prácticas de RH constituyen objeto de

gran interés, sin embargo se considera que los procesos de planeación estratégica, formación y desarrollo así como los relacionados al reconocimiento, compensaciones y retribuciones constituyen los más significativos desde la perspectiva de la organización y de los empleados.

Es importante señalar que aunque estos enfoques se mantienen vigentes en la actualidad, como consecuencia del aumento de las competencias en el mundo empresarial, el proceso de GRH ha necesitado incorporar a su funcionamiento algunos elementos competitivos que le permitan alcanzar niveles superiores, enmarcados esencialmente en la Gestión por Competencias.

1.2.2 El proceso de Gestión de Recursos Humanos enfocado a las competencias laborales.

Tanto las características del mercado como las de los productos determinan que el factor humano sea considerado como el elemento central, el desarrollo de la competencia humana es clave para distinguirse como organización, específicamente la competencia laboral está muy relacionada con la necesidades que tienen las empresas de encontrar vías de diferenciación en el mercado global.

La empresa que gestione correctamente sus recursos humanos se beneficiara de una ventaja competitiva pues el éxito de la organización se basa en la calidad y disposición de su equipo humano, en la medida que mejor este integrado y se aprovechen sus cualidades mas fuerte será la empresa.

Con la creciente complejidad de los sistemas de innovación, y por consecuencia de operación en las empresas, exige un comportamiento selectivo y una mayor adaptabilidad personal. Esta mayor adaptabilidad se traduce en el requisito, capacidad de aprender, competencia que debe estar disponible de manera permanente.

Las competencias no serán más que características subyacentes de las personas que están relacionadas con una concreta actuación en el puesto de trabajo, las cuales pueden basarse en motivación, rasgos de carácter, concepto de si mismo actitudes o valores, en resumen se trata de una característica muy individual.

La competencia laboral se entiende como un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba, de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.

Entre las clasificaciones las competencias se encuentran, identificadas como:

Competencias gerenciales

Competencias en los directivos

Competencias de gestión

Competencias sociales

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados. El profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

La GRH por competencias permite una mayor integración de la estrategia con los sistemas de trabajo, la cultura organizacional y un mayor conocimiento del potencial de las personas y su desarrollo, tiene como objetivo incrementar la productividad o aumentar el buen desempeño laboral, estableciendo una especial relación con las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos, como la formación, evaluación del potencial, selección del personal, compensación laboral y evaluación del desempeño. (Anexo No. 2).

Todo lo planteado anteriormente evidencian la creciente importancia del proceso de formación y desarrollo para gestar las competencias en las organizaciones, teniendo como principal objetivo incorporar en las personas las habilidades y conocimientos así como fomentarlas y renovarlas constantemente ya que estas pueden ser depreciadas con facilidad al enfrentarse a los cambios experimentados en el entorno, impulsando el proceso de formación y desarrollo a la búsqueda constante de herramientas que permitan una mayor grado de flexibilidad y adaptabilidad de estas capacidades en las personas, lo que constituirá una ventaja competitiva básica de las organizaciones en la medida que sepan optimizarlas y utilizarlas adecuadamente.

Según Sternberg y Salovey (Goleman, 1997) la inteligencia hay que tratarla en función de lo que hace falta para alcanzar el éxito en la vida; esta línea de investigación lleva nuevamente a la evaluación de lo importante que es la inteligencia emocional.

Hoy en día la Gestión por Competencia se considera como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas, garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o “podrían hacer”.

La nueva GRH por competencia debe estar dirigida a facilitar. (Díaz, 2004):

Flexibilidad organizativa, posibilidad de recomponer los procesos y redistribuir las actividades según las necesidades cambiantes del negocio sin que suponga un gran cambio organizacional.

Movilidad funcional, disponer de empleados con conocimientos, cualidades y aptitudes que le permitan desempeñar su trabajo con igual resultado en distintas situaciones.

Motivación, capacidad de suscitar interés y compromiso de los empleados con su trabajo, factor básico para la calidad.

Para que se puedan gestionar las competencias, la dirección estratégica de la organización ha de tener bien definida su misión y visión con coherente diseño del sistema de trabajo. De esa misión habrán de derivarse las competencias maestras de la organización, o lo que es igual, el pequeño conjunto de competencias esenciales (core competences), de manera que no se dispersen o pierdan la perspectiva fundamental los directivos y empleados de la organización, es por ello que el proceso de comunicación y con ello la formación en el ámbito de la gestión de competencias se hace vital.

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo y favorecer el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados. El profesional más

adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función.

Tal concepción (Gestión por Competencias) persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades claves de GRH como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal, compensación laboral y evaluación del desempeño.

En consecuencia la Gestión de Competencias es asumida para hacerla funcional u operativa a través de presupuestos teóricos –metodológicos que a su vez posibilitan la inserción de esa gestión en la Gestión de Recursos Humanos. (Díaz, 2004).

Las personas no sólo son competentes desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico, psicológico y social son competentes o no las personas en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral.

El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y en especial de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en esas competencias, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo(saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).

Las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.

Hay competencias básicas o primarias, asentadas en aptitudes, rasgos de personalidad y actitudes y hay competencias secundarias o complejas, basadas en dimensiones complejas, comprendiendo varias competencias primarias.

Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos son esencialmente conjuntos de competencias holísticas a plenitud.

Entonces, estamos de acuerdo en que competencias son: “todas aquellas habilidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la

media) en cualquier puesto de trabajo, que pueda ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo” (Díaz, 2004; p.28).

Perfiles de Competencias

Los perfiles de competencias de puestos superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí, el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas, es superado por las competencias, incluyen no sólo los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo sino que también las actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño o sea querer hacer dicho trabajo (Cuesta, 1999)

Estos perfiles se denominan de competencias ya que se utilizan para medir comportamientos en las personas que desempeñan los puestos, así como también si se ajustan o no a las características de los mejores.

El perfil de competencia es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, o sea, depende de la naturaleza de la función que desarrolla el mismo, además debe: (Díaz, 2004).

Ser un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto.

Guardar estrecha relación con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa

Describir comportamientos observables.

Para la confección del perfil toma vital importancia la actividad clave de Gestión de Recursos Humanos denominada análisis, diseño y descripción de puestos que consiste en el estudio preciso de los diversos componentes de un puesto de trabajo concreto, mediante el cual se identifica la tarea, es decir, se examinan los deberes del trabajador y las condiciones propias del puesto de trabajo. También se efectúa una descripción de las cualidades del candidato idóneo, que no es más que el análisis de las habilidades y capacidades que se requieren para tener éxito en el mismo.

Al desarrollar dicho análisis se observa una estrecha relación entre las competencias del puesto o cargo, los requisitos físicos o de personalidad y las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto, todo esto unido a las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y a la cultura organizacional. Es decir al responder esencialmente a *¿qué hace?*, *¿cómo lo hace?* y *¿para qué lo hace?* se estará obteniendo una gran cantidad de información sobre el puesto que facilitará la confección del perfil de competencia.

Especial connotación práctica tiene en el diseño de los perfiles de competencias la consideración de las "condiciones de trabajo", bajo cuya denominación son comprendidos los elementos esenciales ergonómicos y de seguridad e higiene ocupacional. Su ausencia en la mayoría de los perfiles de cargos existentes, con desatino ha descontextualizado de los sistemas de trabajo las tareas o funciones, más inadmisibles hoy tratándose de competencias a las que se suman la consideración de la cultura organizacional. No es posible una buena gestión de competencias si tales condiciones de trabajo no son modificadas, atendiendo al confort requerido para buen desempeño.

Según Cuesta (2001) los perfiles de competencias constituyen un listado de competencias que determinan el estado deseado o perfil de éxito del cargo en cuestión acorde con los cambios y tendencias que se aprecian en el entorno, así como con las transformaciones que se dan en el ambiente interno de la organización. En tal sentido, constituyen la base y principal orientación de cualquier proceso de formación en la organización, al servir de marco de referencia para el desarrollo del potencial directivo con el cual se compromete. Estos perfiles, que por su naturaleza tienen un carácter dinámico, deben contener de forma sintética la situación y tendencias del ambiente interno y externo de la organización en la que se deberán mover las personas en el futuro que resultan condicionantes de su actuación. Asimismo, se deberá hacer un esfuerzo por concretar y seleccionar entre la diversidad de propuestas existentes aquellas características, habilidades y competencias implícitas que destacan por su relevancia a la hora de desempeñar adecuadamente determinado rol directivo.

Una vez concebido técnicamente argumentando, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento, el cual tiene un carácter legal y sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos. Ese documento debe

recalcarse, ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo concebido (Cuesta, 2002).

Un aspecto importante a tener en cuenta para el análisis de las competencias lo constituyen las técnicas utilizadas para la recopilación de información, pues su objetivo fundamental está dado en recopilar toda la información necesaria de cada puesto.

Técnicas para la recopilación de información.

Evaluar a las personas no es una tarea sencilla todos los sistemas que podemos utilizar tienen ventajas pero también algunos inconvenientes, por ello es importante acertar con la herramienta que se va a utilizar.

Para recopilación de la información necesaria, cuando se van a confeccionar los perfiles de competencias, se toman en cuenta una serie de técnicas como son:

La técnica "Behavioral Events Interview" (Entrevistas de Incidentes Críticos): nos permite entender cómo las personas efectivamente hacen las cosas. Este enfoque se centra justamente en que no es lo mismo lo que alguien dice que hizo y lo que hizo realmente.

La entrevista: Permite no sólo una descripción, sino informaciones sobre lo que la persona que ocupa el puesto considera que es importante o difícil pero poco aporta fuera de la mera descripción de actividades.

Paneles de expertos: Uno de los objetivos del panel de expertos consiste en transformar los retos y estrategias a los que se enfrenta la organización, teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, etc; en las formas de conducta requeridas a sus colaboradores para afrontarlas con éxito. En el panel de expertos participan un grupo de directivos buenos conocedores de los puestos a analizar así como del área de RRHH y personas con clara visión del futuro dentro de la organización.

La entrevista Focalizada: Esta entrevista sigue la metodología de la de Incidentes Críticos ya citada. La técnica utilizada consiste en detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas, se fundamenta en obtener la mejor predicción de que el evaluado posee las competencias requeridas en el puesto, al obtener

evidencias de conductas que demuestran que esa persona ya ha utilizado esas competencias en el pasado.

Assesment Center: Esta técnica de diagnóstico es sin dudas la de mayor valor predictivo al estar basada en el resultado de diferentes pruebas y distintos observadores (consultores externos y observadores internos de la empresa, entrenados en la técnica) los participantes pueden oscilar entre seis y diez en cada grupo y su duración también puede variar entre uno y tres días, siendo lo normal, un día y medio.

El proceso metodológico consiste en crear situaciones que simulen la realidad laboral en que se ha de desenvolver la persona. Por tanto, el desarrollo de las pruebas se recomienda que sean específicas para el puesto y adoptadas a la cultura de la empresa aunque también existen pruebas estándar en el mercado. Dentro de las ventajas de esta técnica se pueden citar:

Se adaptan al entorno concreto del puesto y de la empresa

Permite agrupar un número importante de participantes

Los participantes pueden alcanzar un mayor conocimiento de sí mismos así como del puesto al que optan, acrecentando sus posibilidades de desarrollo personal

Pero también tiene inconvenientes como:

Coste económico y de tiempo derivado de:

Necesidad de formar a los evaluadores internos

Desarrollar y validar las pruebas específicas

Duración de la realización de la técnica.

Otras técnicas que se aplican para determinar las competencias son:

Cuestionarios de análisis de puestos

Observación.

Finalmente, es necesario aún desarrollar formas de combinación de los resultados de los distintos métodos de recolección de información, ya que se fundamentan sobre premisas y formas de evaluación diferentes. Hasta ahora, las soluciones a este aspecto no son del todo satisfactorias, por estar cargadas aún de subjetividad.

En la tabla 1.1 se puede observar una comparación de la capacidad predictiva de los diferentes métodos de evaluación mencionados anteriormente.

Tabla No. 1.1 los distintos evaluación, Spencer (1993). Debe tenerse en existen dos	Técnicas de evaluación	Validez predictiva	Comparación de métodos de Spencer y cuenta que enfoques para
	Assesment Center	0,65	
	Entrevista Focalizada	0,61	
	Paneles de expertos	0,54	
	Entrevistas de incidentes críticos	0,53	
	Cuestionario de Análisis de puestos	0,39	
	Observación	0,23	
	Entrevista Tradicionales	0,05 a 0,19	

determinar las competencias que conforman el perfil: el enfoque conductista, que identifica a los trabajadores como los que han alcanzado los mejores resultados y de ahí se deriva el perfil bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad. El otro enfoque es el funcionalista e indica que los trabajadores no son todo en la definición de las competencias; que hace falta además que la dirección defina que tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas. (Díaz, 2004).

1.3 El proceso de Formación y Desarrollo en el marco organizacional.

En la actualidad el mundo está experimentando una sed inagotable de conocimientos donde todas las personas independientemente de sus edades muestran un marcado interés por conocer, este fenómeno fue llamado por los psicólogos “la explosión del conocimiento”.

Este fenómeno tiene su explicación en el surgimiento constante de necesidades de conocimiento individuales y las organizacionales producto de los frecuentes cambios tecnológicos y la competitividad de los mercados los cuales han provocado una reorientación en los enfoques de gestión de las empresas, destacándose actualmente la Gestión de Competencias y la Gestión del Conocimiento, esta reorientación se apoya en la Gestión de Recursos Humanos y sus proceso claves, donde el proceso de formación y desarrollo actúa directamente como principal gestor de las competencias encargándose de fomentarlas y desarrollarlas así como satisfacer las necesidades de conocimiento surgidas.

Cuando se trata el tema de Formación y desarrollo lógicamente surgen dudas pues algunos autores como Werther and Davis (1994) lo llaman Capacitación y Desarrollo, Idalberto Chiavenato (1995) Subsistema de Desarrollo Personal y así un sin número de títulos, lo cierto es que en cualquiera de estos subsistemas con independencia de sus nombres competen una serie de funciones, como la capacitación, el desarrollo profesional, la formación profesional, entrenamiento, adiestramiento; las cuales han sido definidas por varios autores importantes de la siguiente forma:

Idalberto Chiavenato (1995) identifica, tres etapas interdependientes pero bien definidas dentro de la educación profesional, refiriendo que, esta tiende a preparar al hombre para su vida profesional, cuyas etapas son:

La formación profesional es la educación profesional, institucionalizada o no, que busca preparar y formar al hombre para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo.

El desarrollo profesional es la educación, tiende ampliar desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.

El entrenamiento es un proceso educación a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden habilidades, conocimientos y actitudes en función de los objetivos definidos” (12).

Werther and Davis (W & D) (1994) entienden capacitación como sinónimo de entrenamiento expresando: la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su labor actual, sus beneficios pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Insistiendo en esto (W & D) entienden que las actividades de desarrollo, por su parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales; señalando que, como resultado de esta situación, las diferencias entre capacitación y desarrollo no siempre se hacen evidentes.

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

Estos autores distinguen entre Capacitación cuyo objetivo es la incorporación de conocimientos, con un nivel de aprendizaje de carácter cognitivo, orientada al saber (como hacer) y centrada en los contenidos, Adiestramiento siendo su objetivo desarrollar habilidades, de carácter físico, se identifica con el poder hacer (desarrollar ciertas destrezas prácticas) y Concientización cuyo objetivo es la modificación de actitudes, el nivel de aprendizajes, de carácter efectivo y se identifica con el querer hacer y orientada al desarrollo del ser.

Las perspectivas planteadas anteriormente permiten identificar entre los conceptos de adiestramiento destacando su carácter práctico y el de concientización cuyo objetivo es transformar actitudes en los hombres.

Puede señalarse la similitud que existe entre los conceptos de capacitación y entrenamiento, ambos buscan la adquisición de destrezas y habilidades para un mejor desarrollo del empleado en su puesto de trabajo.

Analizando los conceptos expuestos anteriormente puede señalarse la evidente semejanza entre las definiciones dadas por Chiavenato (1996) y esta última dada por Orellana y Nazar (2004) que es el resultado de la fusión de desarrollo profesional y entrenamiento. Se había aclarado con anterioridad la semejanza que existe entre capacitación y entrenamiento, no siendo así para el desarrollo profesional ya que este es considerado el crecimiento profesional del hombre en la búsqueda de la perfección de sus conocimientos a lo largo de su carrera, mientras que la capacitación se centra en el desempeño del puesto actual, que puede influir de cierta forma en su desarrollo.

Por la estrecha relación que existe entre las actividades antes mencionadas, resulta imposible desarrollarlas de forma individual por lo influencia que ejercen las unas sobre las otras, esta ha sido una fuerte razón para que las empresas hoy día establezcan un proceso único, el de Formación y Desarrollo donde conciben aparejadamente las actividades encaminadas tanto a la formación como al desarrollo.

La capacitación en sus funciones individuales tiene como objetivo formar en el individuo aquellos conocimientos y habilidades para el desempeño de sus labores, atendiendo a sus necesidades, aunque en ocasiones puede conducir al desarrollo. Para el éxito de esta actividad deben tenerse en cuenta una serie de principios establecidos, presentados como sigue:

Principios de la capacitación. Denis (2004)

“La capacitación no es sinónimo de educación.

La capacitación en forma aislada no garantiza un cambio de conducta.

La capacitación debe estar en concordancia con los programas que apoyen al desarrollo organizacional, como la calidad y la productividad.

La capacitación es una herramienta que desarrolla habilidades, proporciona nuevos conocimientos y transforma actitudes.

En función de los objetivos deberá ajustarse: tiempos, metodología, materiales, ejercicios, auxiliares didácticos, etc.

Si se da la enseñanza pero no el cambio de conducta la capacitación no ha sido efectiva.

La efectividad de la capacitación se incrementa cuando se otorga la capacitación específica para la necesidad y se aplica en forma directa y constante.

Para obtener productividad es necesario orientar la capacitación a los problemas específicos.

La capacitación puede llegar a perjudicar la organización si se cae en el error de capacitar porque alguien cree que se necesita algún curso aislado.

La capacitación debe llevarse a cabo mediante el proceso de consultoría organizacional interna o externa, siguiendo un programa bien definido". (14).

Los principios muestran una serie de elementos importantes a tener en cuenta para llevar a cabo un proceso de capacitación, entre ellos, la concordancia de los programas de capacitación con los planes de desarrollo organizacional, pudiendo incluir aquí su principal propósito, contribuir al cumplimiento de las metas globales de la organización. Estas metas pueden ser varias cuando se trata de operaciones organizacionales y comprenden el personal de todos los niveles, su cumplimiento esta muy relacionado con el apoyo que brinda el enfoque de competencia laboral al programa de capacitación.

Según Denis (2004), la competencia laboral tiene implicaciones en la actividad de formación y desarrollo provocando necesidad de modificar los conocimientos, dinamismo y flexibilidad de manera que permita contribuir al desempeño eficaz en el puesto de trabajo y el cumplimiento de metas estratégicas que tributan a este subsistema, ejemplo de ellas:

Se detectan las brechas de desarrollo individuales y grupales en base a roles y evaluaciones de competencias.

Se utiliza de una manera más eficiente el presupuesto.

Tiene un impacto inmediato en el desempeño individual y el logro de las metas estratégicas.

Se tienen datos para monitorear el proceso, determinar medidas correctivas, reducciones de brechas y certificar empleados.

El cumplimiento de estas metas está estrechamente relacionado a los cambios que induce la gestión de competencias a los procesos de la gestión de Recursos Humanos, particularmente el proceso de formación y desarrollo le permitirá a las organizaciones contar con una fuerza de trabajo calificada que garantice un aumento de su productividad y competitividad, por otro lado, los trabajadores amplían sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, además de progresar y desarrollarse profesionalmente.

Cuesta Santos (2000) considera la formación traducida a la economía como una actividad intangible suprema, que en su modalidad continua constituye el sustento esencial de la Gestión de Competencias, ya que el proceso de formación y desarrollo será el encargado de enfocar los conocimientos del personal hacia las competencias establecidas, con el objetivo de contar con los recursos humanos calificados que demanda la nueva organización productiva, el avance tecnológico y la competitividad en los mercados globales; evidenciándose la necesidad de establecer programas de capacitación que respondan a estos intereses.

1.3.1 Planeación de carreras y desarrollo profesional.

Como política en recursos humanos la búsqueda de formación de personas que vayan creciendo profesionalmente y personalmente dentro de la organización siguiendo el enfoque de competencias es el plan de carrera como método para determinar tareas organizativas, conocimientos, habilidades claves ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro dentro de la organización. Lo que hace que sea reconocido por un instrumento valioso para la empresa. La confección de los planes de carrera por todo un grupo de beneficio que reporta para la misma despierta, mantiene y madura el compromiso de sus integrantes para con los fines institucionales; para lograr que (en su sentido más amplio) se “pongan la camiseta” y sin perder lo más valioso que es su individualidad. Para que tenga posibilidades de tener buenos resultados y permanecer como parte de la Organización, el Plan de Carrera debe estar encuadrado dentro de los marcos conceptuales como los que a continuación se mencionan:

Sentido económico: Es de fundamental importancia el que todos los involucrados tengan plena conciencia de su responsabilidad en cuanto al manejo correcto, eficiente y productivo de los

recursos que todos ellos –en una forma u otra- estén destinados: a costo de cursos, seminarios, instructores propios o externos, tiempo que los participantes. Planear, buscar y lograr el desarrollo personal es algo de un significado mucho mayor en donde se conjuntan la responsabilidad que sus integrantes tienen de sí mismos y por ello se preocupan por su futuro y la responsabilidad de la Organización por optimizar la eficiencia y productividad de su recurso más valioso: su gente.

Propósitos comunes: Es una de las mayores dificultades a superar: encuadrar el Plan de Carrera dentro de un plan personal de vida y en coincidencia con las finalidades de la organización...Tan negativo es que la organización manipule o imponga una carrera a sus componentes, como el que sólo se atienda a los propósitos y motivaciones de éstos, de espaldas a las finalidades de la organización; es pues indispensable el llegar a una comunión de propósitos.

Evaluación de resultados: Más importante que la técnica empleada, es la sincera, honesta comunicación en la que todos los participantes deben estar inmersos a fin de que con toda claridad se conozcan los objetivos propuestos y la periodicidad.

Se trata de recordar la importancia que tiene el que el Plan de Carrera, como cualquier otro plan, se ubique dentro de la lógica de cada Organización: qué quiero hacer, con quiénes lo quiero hacer y con cuánto lo quiero hacer. Proceso de fuente valiosa enseñanza que podrán ir adecuando las actitudes de los participantes.

1.3.2 Medición e indicadores relacionados al proceso de formación y desarrollo.

Teóricamente existen indicadores específicos para la medición de la Gestión de procesos de Recursos Humanos, entre los que pueden encontrarse propuestas de varios autores.

Los indicadores de desempeño en las empresas generalmente están asociados a tres variables: costo, tiempo y calidad. Se pueden clasificar en dos tipos de indicadores: los del negocio y los relativos a los procesos.

Ejemplos de indicadores de negocios son la rentabilidad del capital (utilidad sobre activos), porción del mercado, lealtad del cliente medida a través de su satisfacción, productividad medida en ventas por empleado y las exportaciones como porcentaje de las ventas, entre otros.

Página



Ejemplos de los indicadores de los procesos son:

Costo: Productividad en cada función (transacciones por persona); Rotación de inventario.

Calidad: Precisión (tasa de retrabajo, tasa de rechazo y tasa de defectos).

Tiempo: Velocidad de respuesta (ciclo de tiempo de producción).

Existen otros indicadores que también son utilizados para la medición de los procesos:

Efectividad.

Eficiencia.

Adaptabilidad.

La interpretación y fundamentación de estos indicadores ver en (Anexo No.3).

Muy relacionado con los indicadores de desempeño o rendimiento de los procesos se encuentra una herramienta conocida como Tablero de Comando (Balanced Scorecard). Los Tableros de Comando (TC) son sistemas de información gerencial cuyo propósito es ayudar a la toma de decisiones.

El BSC es una metodología que logra integrar los aspectos de la Gerencia Estratégica y la Evaluación del desempeño del negocio. Reconocidas corporaciones internacionales han obtenido excelentes resultados con esta metodología, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores los norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica en un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a Europa y a los países asiáticos.

El BSC parte de la Visión y Estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la satisfacción de los accionistas, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan a los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y de los clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el aprendizaje crecimiento y desarrollo son la plataforma donde reposa todo el sistema. La ventaja primordial de esta metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente,

Página

identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una relación *causa-efecto* que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. En este nivel de relación se establecen los indicadores para el control de la gestión.

Bajo esta perspectiva FUNDIPE propone un Cuadro de Mando para la gestión de personas donde uno de los objetivos fundamentales es poder proporcionar los indicadores principales para el control de la gestión de los RH según las diferentes actividades. Plantea además que la medición de los procesos de RH no deben ser cuestiones “privativas” de las áreas funcionales de RH sino que deben ser compartidas con los directivos y mandos, responsables de sus respectivas unidades de negocio.

Dentro de alguno de los indicadores que propone FUNDIPE para el proceso de Formación y Desarrollo de RH están:

Gasto medio de formación por empleado.

Tiempo de formación por empleado.

Gastos en programas de formación y desarrollo profesional en relación al número de empleados, etc.

Enmarcando el proceso de Formación y Desarrollo, citado por FUNDIPE, es necesario definir indicadores específicos, tomando en consideración la importancia de la etapa de evaluación en este proceso como único modo de medir su efectividad.

Insistiendo en la importancia de la etapa de evaluación se refieren algunos criterios dados por los autores William Werther y Keith Davis (1994), ellos establecen que: “el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño” Las normas de evaluación de este proceso deben establecerse antes de iniciarse la capacitación, correspondiéndose así con los procesos anteriores, y que debe aplicarse un examen a los participantes, anterior a la capacitación, para determinar los niveles de conocimientos y uno posterior, mediante la comparación de ambos se podrá determinar si el programa cumplió sus objetivos, aclarando que estos estudios evaluativos pueden llevarse a cabo durante meses o años, incluso después de culminado el programa para determinar el grado de retención de del aprendizaje.

Los criterios anteriores establecen una interesante correspondencia con la medición del impacto de la capacitación, aspecto que está siendo considerado actualmente en la evaluación de los planes de capacitación. Entiéndase que “esta medición consiste en una valoración que se realiza sobre la dinámica de los cambios cuantitativos y cualitativos operados en las organizaciones, los grupos directivos y las personas que transmiten beneficios previstos y derivados de la acción de capacitación, estableciendo un vínculo de causalidad directo o indirecto”. Denis (2004).

Este proceso puede resultar complejo si se toma en consideración que sobre la organización están influyendo constantemente un conjunto variado de factores internos y externos que moldean los resultados obtenidos.

Las experiencias mundiales en el campo de la medición de impactos de capacitación han demostrado que al evaluar la efectividad de las actividades de formación, encuentran individuos con facilidades para transferir los conocimientos adquiridos al desempeño, evidenciando así que para estas personas no es suficiente planificar actividades de capacitación, sino que están en condiciones de someterse a un procedimiento superior, que permita satisfacer e integrar las necesidades de aprendizaje y desarrollo organizacionales e individuales que propicie su formación y su futuro crecimiento profesional.

1.4 Conclusiones Parciales del Capítulo I

1. La teoría de los Recursos y Capacidades brinda un enfoque de Gestión centrado en los elementos intrínsecamente relacionados con la organización, capaces de explicar los resultados de esta.
2. La gestión de competencias es hoy concepción relevante en la Gestión de Recursos Humanos e implica una mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, unida a un conocimiento más profundo de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

3. La Gestión de Competencias vinculadas al proceso de formación y desarrollo facilita el trabajo y desarrollo del potencial individual vinculado al aumento de la productividad y competitividad de las personas ampliando las posibilidades de permanencia e incorporación en el mercado laboral de sus trabajadores.
4. Dentro del proceso de formación y desarrollo sus indicadores y formas de medición jugaran un papel importante pues aportara los datos, de en que medida será efectivo, evidenciando el impacto logrado por el proceso.
5. Los perfiles constituyen un listado de competencias que determinan el estado deseado o perfil de éxito del cargo, en cuestión acorde con los cambios y estilos que se evalúan del entorno, así como con las transformaciones que se dan en el ambiente interno de la organización.

CAPITULO II PROPUESTA DE PASOS PARA EJECUTAR EL PROCEDIMIENTO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO INTEGRANDO NECESIDADES INDIVIDUALES Y ORGANIZACIONALES.

El conocimiento solo resultara útil cuando pueda ser aplicado. Si el conocimiento organizacional no se transforma en acción, no es conocimiento, este debe estimularse tanto al interior de las organizaciones como en la relación de ellas con el entorno. (Zarragoitia y Artidiello, 2003).

Las personas no cambian solo porque tengan la voluntad para hacerlo, es necesario reestructurar significativamente su trabajo y rediseñar la forma en que opera la organización con la consecuente orientación de la cultura organizacional.

Es por ello que en el presente trabajo se enmarca en el diseño de un procedimiento, para la ejecución del proceso de Formación y Desarrollo, que integre las necesidades de aprendizaje y desarrollo organizacionales e individuales. Ver figura No.1

2.1 ETAPA DE DIAGNÓSTICO (I)

2.1.1Análisis Organizacional

Permite identificar los principales procesos para el logro de los objetivos de la organización enmarcados en los procesos estratégicos y las brechas que desde la perspectiva organizacional obstaculizan su desarrollo influyendo en la obtención de sus resultados, donde también se encuentra el proceso de Gestión de Recursos Humanos. En la figura No. 2 se identificar las etapas y los pasos de este análisis.

Creación del equipo de trabajo.



Autor: Zoila Maria Rodríguez Sánchez.

Este grupo de trabajo debe cumplir una serie de requisitos con el fin de garantizar criterios debidamente sustentados e imparciales basados en el conocimiento y experiencia: Personas creativas y responsables constatados en los resultados de su desempeño laboral.

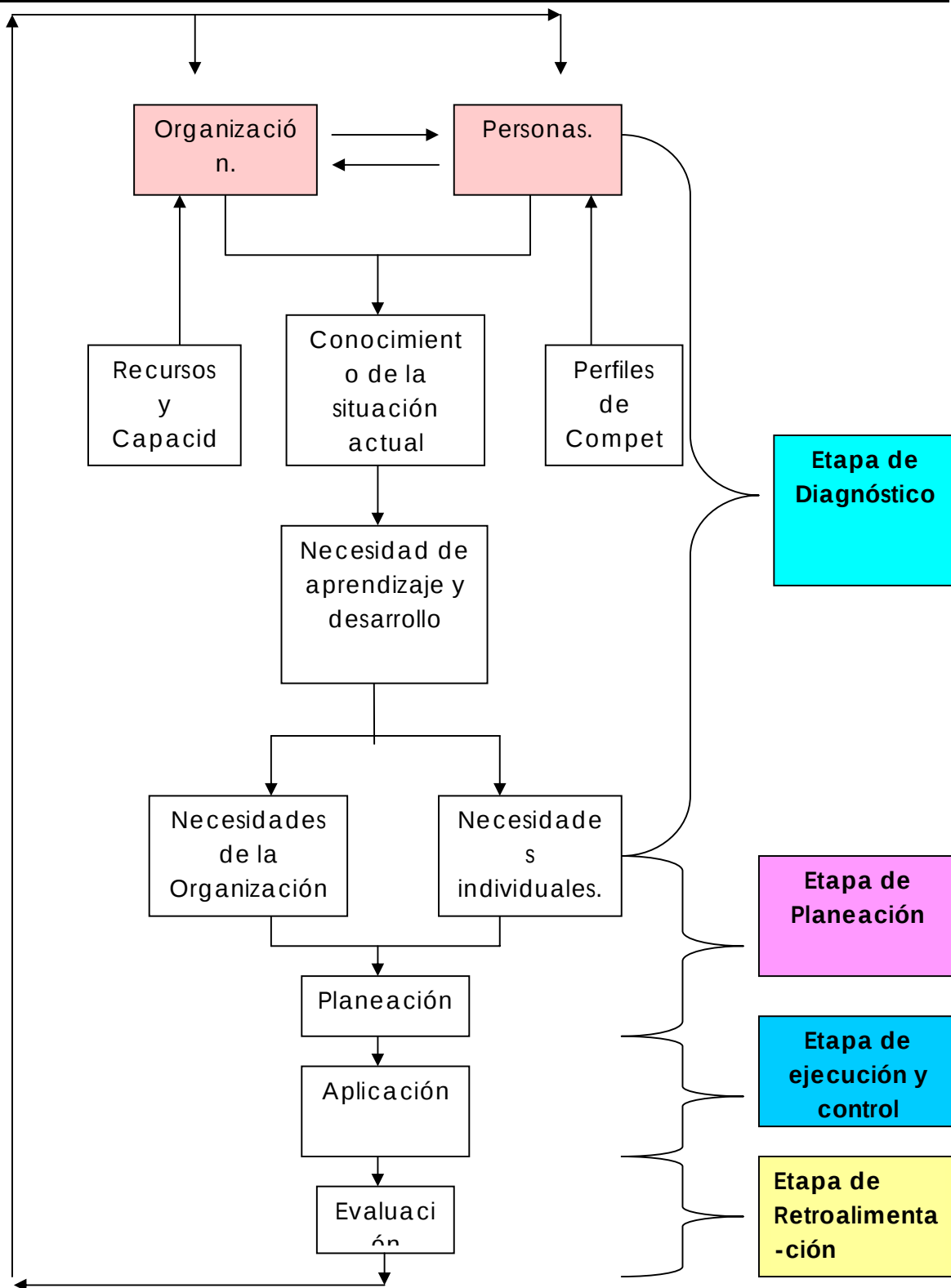


Figura No. 1 Procedimiento para ejecutar el proceso de formación y desarrollo

Fuente: Adaptado (Denis. 2004)

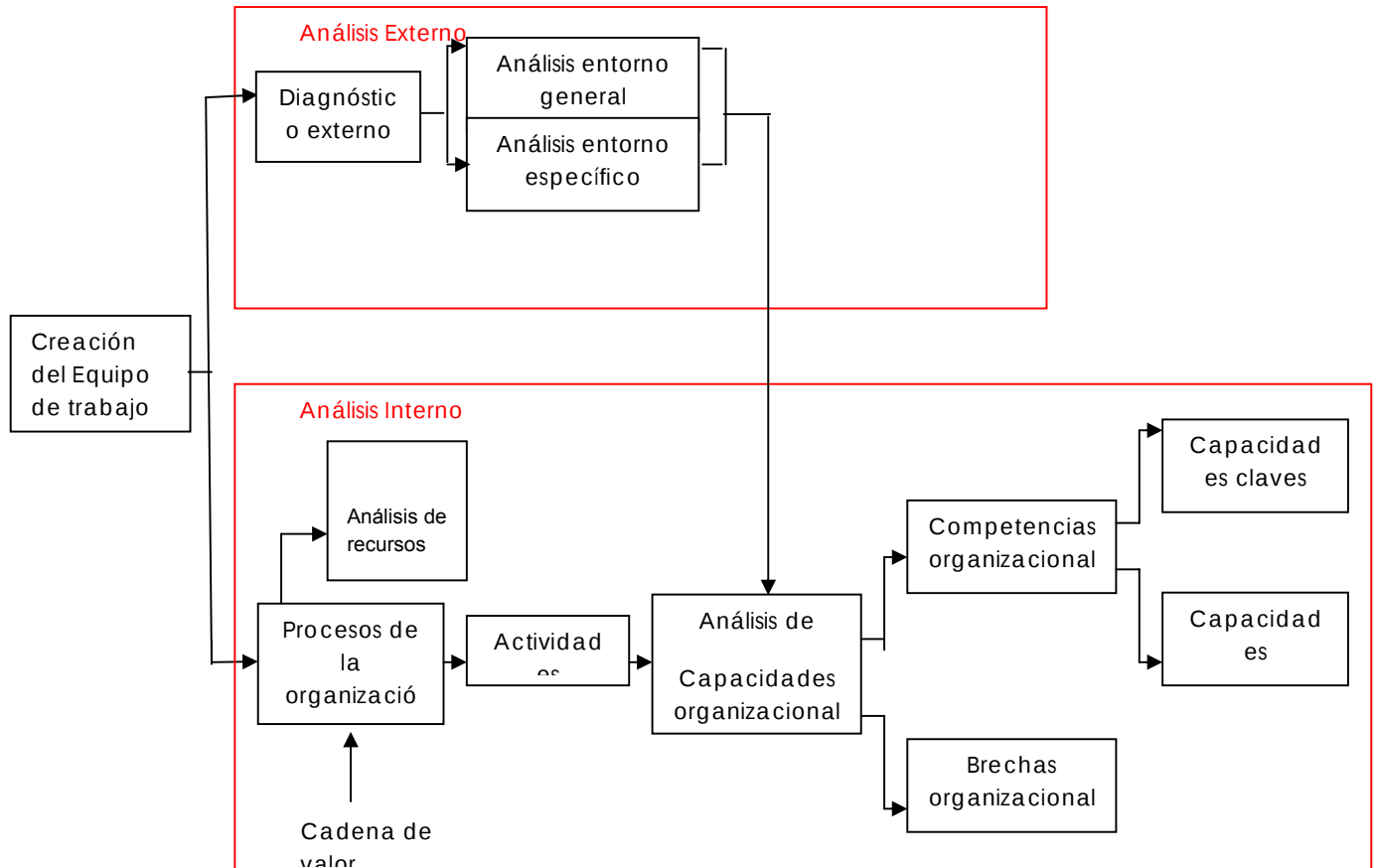


Figura No.2: Procedimiento para desarrollar el análisis organizacional.

Fuente: (Pérez, M; Gómez., D. 2005).

Técnicos, especialistas y directivos que posean un dominio de la actividad de la entidad y que tengan experiencia del trabajo en la misma.

Teniendo en cuenta estos elementos, el número de expertos se calculó a partir de la expresión matemática siguiente

$$M = \frac{P \times (1 - P) \times K}{i^2} \quad (1)$$

donde:

M - número de expertos

P - proporción estimada de error (%).

i - nivel de precisión (%).

K - valor asociado según el nivel de confianza. Ver tabla No. 1.2

Nivel de confianza	Valor de K
99%	6,6564
95%	3,8416
90%	2,6896

Tabla #1: Valor de K según nivel de confianza.

En el caso que nos ocupa, se estableció un nivel de confianza del 95%, una proporción estimada de error del 3%, un nivel de precisión de 12 % y una constante estimada K de 3,8416. Sustituyendo los valores en la expresión se obtuvo el resultado siguiente:

$$M = \frac{0,03 \times (1 - 0,03) \times 3,8416}{0,12^2} = 7,763 \approx 8.0$$

El equipo quedó conformado de la siguiente forma:

Gerente General EAT.

Gerente de Economía.

Gerente de Recursos Humanos.

Gerente Comercial.

Especialistas en Recursos Humanos 2.

Especialista de Auditoria 2.

El objetivo del diagnóstico del entorno es el análisis o descubrimiento de los retos, impactos, amenazas y oportunidades que el ambiente exterior de la empresa ofrece a su desarrollo estratégico.

Este diagnóstico se divide en dos niveles:

Entorno general o macroentorno.

Entorno específico.

Los instrumentos de análisis de ambos tipos de entorno son bastante diferente, razón por la cual se justifica su estudio por separado.

2.1.2 Análisis del entorno general.

El entorno general está formado por el conjunto de condiciones que afectan a la totalidad de las organizaciones y que son potencialmente relevantes para la organización objeto de estudio.

Es necesario definir los límites del entorno que se quiere analizar, en función de las necesidades de la organización, es decir, de aquellas variables que se considera que van a tener un impacto significativo en su actividad. La importancia de esta primera delimitación es relevante, ya que discrimina significativamente el tipo de información al que hay que acudir para llevar a cabo el análisis. No son las mismas variables del entorno que afectan a una empresa multinacional, que a otra que desempeña su actividad en el ámbito nacional o local.

Según Bueno (1996) citado por Rizo, N. (2001) estas variables pueden agruparse en socio – cultural, económica, tecnológica y político – legal.

Dimensión socio – cultural: recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que rodean a la organización como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social, índices de desarrollo social y cultural y avances.

Dimensión económica: afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la organización. Los principales indicadores económicos serán las variables claves de esta dimensión, pudiéndose mencionar: evolución del costo de la vida nacional y regional, índice de crecimiento de la economía y el sector en que se desarrolla la organización.

Dimensión tecnológica: Evolución de la tecnología y tendencias en el mercado a la introducción de nuevos procesos que mejoran la posición competitiva y demandan nuevas calificaciones.

Este aspecto puede ser muy importante para evitar la obsolescencia y promover la innovación a través de nuevos productos o técnicas o por la mejora de los existentes.

Dimensión político - legal: integra los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar. Muchos de estos factores (impuestos, salarios mínimos, condiciones laborales, protección al consumidor, medio ambiente, etc) pueden ser considerados como restrictivos hacia la organización, aunque también otros pueden ser considerados favorables, (ayudas públicas, protección legal, entre otros).

Para realizar este análisis se utilizan los modelos de previsión y de prospectiva. En un entorno estable, con pocos cambios se utiliza la previsión que no es más que la apreciación acompañada de un cierto grado de confianza (probabilidad), de la evolución de unas variables hacia un horizonte dado. Se trata de una apreciación cuantificada a partir de datos del pasado, generalmente válida si se producen pocos cambios respecto a dicho pasado. En entornos turbulentos y dinámicos en los que abundan los cambios y estos suelen ser muy rápidos, no esperados y desconectados de la experiencia pasada, se utilizan los métodos prospectivos. La prospectiva es una panorámica de futuros posibles, es decir, situaciones no improbables, de forma que el futuro se explica tanto por la acción de las personas como por determinismos del pasado (Menguzzato y Renau, 1991).

Entre los instrumentos que reúnen estas características y que más se han difundido en los últimos años están el método de los escenarios, el método DELPHI y el perfil estratégico del entorno.

Si bien el análisis del entorno general aporta información muy valiosa sobre el ambiente al que pertenece la entidad, este no es suficiente. El análisis de este entorno se complementa con el análisis del sector o industria en el que opera la organización, es decir el llamado entorno específico. La necesidad de este análisis se debe al hecho de que el atractivo de la industria constituye el primer determinante fundamental del beneficio de la entidad.

2.1.3 Análisis del Entorno Específico.

El entorno específico o competitivo de la organización esta constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la organización y

en los de sus competidores; constituyendo así un elemento esencial para la misma por lo que su conocimiento y estudio de su evolución son cuestiones claves a la hora de diseñar estrategias, de acuerdo con Porter (1982) citado por Pardiñas, V. (2000) los elementos del entorno competitivo o fuerzas competitivas se pueden agrupar en cinco conjuntos .

Cada una de estas cinco fuerzas competitivas, así como sus combinaciones, influyen sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo.

La interacción de estas fuerzas pueden aparentemente desalentar a los competidores, no obstante, si se profundiza por debajo de la superficie y se analizan las fuentes de cada una de ellas marcan los puntos fuertes y débiles de la empresa, se refuerza la posición dentro del sector, se aclara las áreas en donde los cambios estratégicos pueden producir mejores resultados y se señala las áreas donde las tendencias del sector prometen tener la máxima importancia, ya sea como oportunidad o como amenaza. Estas fuerzas determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de formulación de estrategias.

2.1.4 Análisis de los procesos.

Cadena de valor

La cadena de valor, popularizada por Porter (1988), constituye un valioso instrumento en el análisis interno. La cadena de valor esta constituida por todas las actividades que en la empresa se deben llevar a cabo para vender un producto o un servicio. Dichas actividades se pueden configurar en dos grandes conjuntos: las actividades primarias y las de soporte. Las primeras son las que forman el ciclo productivo de la empresa, mientras que las segundas son las que hacen posible la realización de las actividades primarias y a su vez el funcionamiento de la empresa.

Dentro de las actividades de soporte se pueden distinguir las de infraestructura o de management, las de recursos humanos, las de desarrollo de la tecnología y las de aprovisionamiento.

Las actividades primarias recogen a su vez un conjunto de actividades que a groso modo son:

Inputs o logística interna, operaciones o procesos de producción, outputs o logística externa, Marketing, servicio.

En la infraestructura se incluyen las actividades relacionadas a la formulación de estrategias, planificación y control de procesos administrativos, gestión global de cualquier eslabón que pueda afectarlos.

A continuación se resumen los pasos que se establecen según, (Gómez, D. 2002; Montalvo, L. 2004)

Definición del proceso de gestión del capital humano.

Análisis y descripción de los subprocesos claves.

Descripción de las actividades por procesos claves.

Identificación y determinación de las competencias organizacionales claves y secundarias.

Determinación y jerarquización de las brechas organizacionales.

2.1.5 Análisis de las capacidades del proceso

Según Amit y Schoemaker (1993) las capacidades se refieren a las habilidades la empresa en la organización de los recursos de manera combinada por medio del proceso organizativo.

Para Grant (1991) las capacidades son las habilidades de un conjunto de recursos para realizar una tarea. De ese modo los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa y, a su vez, las capacidades constituyen la fuente de su ventaja competitiva.

Dentro del análisis de capacidades deben abarcarse tanto las capacidades que la organización posee actualmente como las que requiere para dominar el sector al cual pertenece, es decir, aquellas que permitan desarrollar una estrategia de largo plazo que genere una base sólida para establecer la sustentabilidad (durabilidad, transparencia, transferibilidad y duplicidad) requerida por la organización, Pavez Salasar (2001).

Para examinar las capacidades que posee una organización es necesario hacer alguna clasificación de sus actividades. Generalmente se utilizan varios enfoques:

Una clasificación funcional, que identifica las capacidades organizativas en relación con cada una de las principales áreas funcionales de la empresa.

A partir de los productos y/o servicios que brinda la organización.

A partir de la praxis (procesos, tareas).

Es en la praxis (procesos) que situamos nuestra investigación, en este enfoque la identificación de las competencias claves que posee la organización para realizar dichos procesos de forma eficiente es una tarea clave. Orientar y precisar la gestión de recursos humanos en base a sus procesos claves y/ o relevantes, según la proyección estratégica de la empresa, es determinante, estos constituyen la modificación y respuesta más profunda a los sistemas de trabajo que se demandan, en estos tiempos.

Para la identificación de las competencias organizacionales asociados a los procesos fundamentales, en este caso se utilizó la metodología propuesta por López (2002) y utilizada en Montalvo, 2004; Gómez D.2002) en esta se propone la utilización de matrices de convergencia – divergencia de conocimientos necesarios y conocimientos existentes para la toma de decisiones. Anexo No.4 La metodología elaborada por López (2002) permite conocer cuáles son las competencias claves y secundarias, así como las brechas organizacionales, pero no permite ordenar las brechas de conocimiento por prioridad, ese problema queda resuelto al aplicar el método de SAATY. Anexo No.5

Las brechas organizacionales constituyen un déficit de capacidades de la organización que constituyen una amenaza potencial para la misma.

Competencias claves: son aquellas capacidades organizacionales que poseen un alto grado de incidencia en los procesos de la organización, fundamentalmente en los procesos claves, son difíciles de imitar y hacen a la organización diferente y sobre ellas se pueden sostener ventajas competitivas (Montalvo, L.2004:p.39)

Competencias secundarias: son aquellas que no tienen un alto grado de incidencia en los procesos claves de la organización.

Como resultado de desarrollar dichos pasos se obtienen las competencias claves y secundarias que marcan la diferencia entre esta organización y el resto de las de su tipo en el país, así como las brechas organizacionales sobre las que debe proyectar su estrategia de desarrollo sin descuidar las competencias ya existentes.

2.1.6 Análisis Individual.

Como se muestra en la figura No.1 el procedimiento propuesto, integra las necesidades organizacionales e individuales. De modo que se hace necesario identificar las necesidades individuales y como integrar ambas lo cual se explica a continuación. Ver figura No. 3.

Este análisis tiene como objetivo identificar las brechas que a nivel individual existen a partir de los perfiles de competencia.

La relación que existe entre las necesidades de aprendizaje a nivel individual y organizacional se establece a partir de la determinación de las brechas de los procesos estratégicos constituye el punto de partida para determinar las brechas individuales, lo que conduce finalmente a la identificación de las necesidades de aprendizaje y desarrollo en el plano organizacional e individual.

El análisis individual (puestos) permite identificar las brechas individuales que están afectando las principales funciones para el desarrollo de las actividades críticas de los puestos claves impidiendo el desempeño adecuado de los mismos. Es de destacar que trata de un análisis a partir de actividades críticas y puestos claves.

Fase preparatoria

Etapas #1 Diagnóstico

Para iniciar el proceso de diseño de los perfiles de competencias, se considera la realización de un diagnóstico de la situación actual, para el cual se ha establecido el análisis organizacional, en este caso en particular se debe realizar para el proceso de gestión de recursos Humanos siguiendo el mismo procedimiento descrito anteriormente.

Etapas #2 Análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo.

Esta etapa comprendió el análisis de los sistemas de trabajo, conjuntamente con el estudio de la organización del trabajo del personal, incluyendo las condiciones de trabajo, la Seguridad e higiene ocupacional, entre otras, la cual pudiera ser desarrollada de forma paralela a la etapa anterior.

Fase de planeamiento.

En esta fase, se plantea todo el estudio de análisis y descripción de puestos de trabajo y la confección de los perfiles de competencias, A continuación se desarrollan las etapas de la forma que se han concebidas.

Etapas #3 Definición de los objetivos del estudio y del diseño de los Perfiles de Competencias.

En esta etapa se define el objetivo o (los objetivos) que se pretende alcanzar con la confección de los perfiles de competencias. En este caso el objetivo está dirigido a diseñar los perfiles de competencias de los responsables de los procesos estratégicos de la con el fin de centrar las bases para la determinación de necesidades de formación y desarrollo.

Estos objetivos están igualmente centrados al eficaz desempeño de los procesos de la organización.

Etapas #4 Determinación de los cargos que serán objeto de análisis y a los que se les elaborará el Perfil de Competencias.

Antes de iniciar el estudio, resulta de vital importancia, determinar los cargos y puestos de trabajo que van a ser analizados, ya que de ello dependerán las técnicas y métodos a utilizar. Si existen numerosos puestos y/o cargos de iguales características, se puede seleccionar una muestra representativa de ellos y realizar el análisis solo sobre estos. Dado el caso de que existan numerosos cargos y puestos de trabajo, pero estos no presenten características

similares, entonces será necesario, realizar el estudio para todos los cargos y puestos en cuestión.

En este trabajo los puestos seleccionados se corresponden con los puestos claves según los procesos estratégicos definidos en la cadena de valor trabajada previamente.

Etapas #5 Explicación a la alta dirección de los objetivos y particularidades del estudio.

En esta fase se realizó una sesión de trabajo con el Consejo de Dirección de la Sucursal donde se les explicó a sus miembros los objetivos de la investigación, las ventajas que reportaría la misma y se les impartió además una panorámica general del tema.

Etapas #6 Selección del personal que va a realizar el estudio. Creación del grupo de expertos.

Una cuestión que habrá que resolver en todos los casos en que se lleve a cabo este tipo de estudios es la de ¿quién ha de elaborar los perfiles de competencias?. Pueden adoptarse diversas soluciones: el ocupante del puesto, su jefe inmediato superior, un técnico del Departamento de Recursos Humanos, un consultor externo o una combinación de varios.

Cada opción tiene, evidentemente, sus ventajas y sus inconvenientes: el ocupante del puesto y su jefe inmediato superior conocen muy bien el puesto o cargo, pero no están familiarizados con la redacción de los perfiles y probablemente, serán poco objetivos en la selección y transcripción de la información.

Con el consultor externo puede ocurrir justamente lo contrario. Lo más habitual suele ser acudir a algún técnico del Departamento de Recursos Humanos y a un consultor externo para formar y entrenar al personal de la propia organización, en caso de ser necesario. Entre todos llevarán a cabo la elaboración de los perfiles, apoyándose en los ocupantes de los cargos y puestos de trabajo. De esta forma, se aprovecha la experiencia y el conocimiento de los consultores externos y se evitan los costos que supone contratar a uno o varios consultores para llevar a cabo todo este estudio.

Etapas #7 Selección de los métodos para el registro de la información.

En esta etapa, según la naturaleza y las características de los puestos de trabajo que deben ser analizados, se seleccionan los métodos de análisis más adecuados. Se suelen utilizar

Página

métodos mixtos, debido a que la combinación de varios métodos, brinda la posibilidad de atenuar los inconvenientes que se presentan al aplicar cada método de forma independiente.

Se utilizaron en esta etapa varios métodos de análisis, pues los puestos de trabajo son de naturaleza semejante. Entre los métodos seleccionados en este estudio para el registro de la información se encuentran, cuestionarios de análisis de puestos entrevista, observación y el método de DACUM.

Etapas #8 Entrenamiento al grupo de expertos.

En esta fase a todos los expertos seleccionados se les brinda un entrenamiento, aportándoles en esencia las concepciones más actuales de la GRH vinculadas a la Gestión de Competencias, así como también la explicación del proceder del método a utilizar.

Etapas #9 Explicación a los trabajadores sobre las particularidades del estudio a realizar.

Una vez cumplidas las etapas anteriores, corresponde ahora explicarle a todo el personal, tanto a los directivos como a los empleados involucrados, que se va a realizar un estudio para elaborar los perfiles, con el objetivo de que todos estén informados y de motivarlos en el tema, tratando de obtener así, la máxima colaboración.

Fase de ejecución

Etapas #10 Ejecución y estudio.

En esta fase se lleva a cabo, la etapa de ejecución del estudio, en la cual se desarrollaron los pasos siguientes:

Paso 1. Registro de la información

En este paso se registró toda la información necesaria, referida a los distintos puestos de trabajo para elaborar los perfiles de competencia, a partir de los métodos seleccionados, en función de los cuales se preparó el material de trabajo.

En esta fase se definió además el formato que tendrían los perfiles de competencia, en correspondencia con los objetivos que se perseguían con la confección de los mismos.

En la literatura consultada no existe un criterio unánime entre los autores para presentar estos resultados, existiendo una gran diversidad de criterios y formatos para estructurar la información registrada. Sin embargo, la mayor parte de los autores coinciden en clasificar la información en varias categorías.

Paso 2. Organizar las funciones con sus respectivas tareas.

En este paso se les muestra a los expertos las tablas finales obtenidas, así como la información recogida en el cuestionario de análisis de puesto y la obtenida a través de un profundo y exhaustivo análisis de una serie de documentos como, el manual de normas y procedimientos. En la primera sesión se comienza por definir con los expertos la misión del puesto, para ello se presentan varias propuestas derivadas de los criterios dados por ellos anteriormente y por la información recogida, las cuales se mostraron en pancartas visibles. Se van analizando cada una y se iban modificando adecuando y enriqueciendo con el criterio de todos los expertos, hasta que se llegó por consenso a la definición de la misión del puesto.

Posteriormente de la misma manera se van determinando los demás componentes del perfil de competencias de los puestos que se analizan. En esta etapa se desarrollaron dos sesiones con cada grupo de experto.

Paso 3: Aplicación del método DACUM (*Developing a Curriculum*)

Método DACUM (*Developing a Curriculum*) (INATEC, OIT, 1997), que permite determinar las funciones y tareas que realizan los trabajadores en un trabajo o área ocupacional dada, se utiliza la técnica de trabajo en grupos, formados por trabajadores experimentados. DACUM se forma por grupos entre 5-12 personas; los cuales, orientados por un facilitador describen lo que se debe hacer y saber-hacer en puesto de trabajo de manera clara y precisa.

1. Identificación de competencias.

En este paso a los expertos se les entrega una hoja con el nombre de los responsables de los procesos estratégicos y las funciones y/o actividades del puesto para definir las competencias por puestos. Posteriormente los especialistas que aplican el método analizarán los resultados y a través de la técnica de reducción de listado erradicaban repeticiones y

similitudes, además de configurar una tabla donde se reflejaron las competencias que determinan los expertos.

2. Repasar y afinar la descripción de las funciones y tareas del puesto. Ponderación de puestos.

En otra sección de trabajo, se entrega al equipo el impreso del DACUM para que cada experto valide las funciones y las competencias descritas. En esta sección se valora el establecimiento de la ponderación por puestos de trabajo.

Ponderación de los puestos de trabajo de los responsables de los procesos estratégicos.

Se comienza por efectuar una ponderación por puestos de trabajo de manera que se pueda identificar en tres categorías: los importantes (1), muy importantes (2) y los indispensables (3).

Evaluación de competencias.

Con el listado de competencias a partir del diseño de los perfiles de cargo se trabaja la siguiente matriz.

Listado de competencias	Competencias necesarias	IGCN	Competencias existentes	IGCE
	Proceso		Proceso	
Competencia 1				
Competencia 2				
Competencia i				

Tabla 1.3: Matriz de Divergencia-Convergencia (López, 2002)

Fuentes de Competencias Necesarias

Con las fuentes de competencias necesarias (FCN), se le establece una ponderación, la cual se puede dividir en 3 categorías: Competencia estratégica/indispensable, Competencia general/útil y Competencia sin valor /inútil. Esta magnitud se puede identificar como PCn_i .

Fuentes de Competencias Existentes.

A las fuentes de competencias existentes (FCE) también se les establece una ponderación, la cual se divide igualmente en 3 categorías: Competencia muy fuertemente existente, Competencia medianamente existente y Competencia inexistente. Esta magnitud se puede identificar como PCE_i .

Determinación del índice de utilidad por competencia (IUC)

Para determinar el índice de una competencia específica se utiliza la fórmula siguiente:

$$IUCN_i = \frac{\sum PC_j \times CN_i}{3 \times \sum PC_j} \text{ y } IUCE_i = \frac{\sum PC_j \times CE_i}{3 \times \sum PC_j} \text{ Donde:}$$

$IUCN_i$ --- Índice de utilidad de competencias necesarias.

$IUCE_i$ --- Índice de utilidad de competencias existentes.

PC_j --- Puestos claves de la organización

CN_i --- Competencias necesarias para la organización

Determinación del rango del índice de utilidad por competencias específicas.

Para determinar el rango en que debía encontrarse el indicador global de utilidad por competencias necesarias para declararlas como competencias claves o secundarias se consulta la opinión de los expertos.

En la investigación

Competencia	Rango
Clave	$0.75 \leq IUCN \leq 1.00$

Secundaria	$0.58 \leq IUCN < 0.75$
------------	-------------------------

Tabla No. 1.4: Rango de las competencias claves y secundarias (López, 2002)

Mediante la disponibilidad y/o carencia de las competencias se comienza a gestionar al proceso de Aprendizaje y Desarrollo integrándose así las necesidades organizacionales y las individuales.

Paso 4. Completamiento del perfil.

En esta etapa se obtienen los, requisitos, documentos de trabajo, responsabilidades del puesto y otros componentes definidos en el perfil tipo, para redactar y presentar la primera versión de los Perfiles de Competencias.

Paso 5. Redacción y presentación de la primera versión de los perfiles de competencias.

En este paso se validaran y aprobaran todos los Perfiles de Competencias por los propios expertos y con los representantes de cada actividad, empleados, funcionarios y directivos que participen.

Fase de implantación.

En esta fase se lleva a cabo la etapa de prueba e implantación de los perfiles de competencias, en la cual se siguieran los pasos siguientes:

Paso 1. Prueba de los perfiles de competencias.

Poner un tiempo a prueba el Perfil de Competencia es muy útil, debido a que esto posibilita el desarrollo de acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo; según el criterio de varios autores consultados; este enriquecimiento se puede propiciar a través de las acciones siguientes:

Otorgando libertad a los trabajadores para decidir sobre los métodos de trabajo, secuencia y ritmo.

Inculcando en los trabajadores un sentido de responsabilidad.

Promoviendo la participación de los trabajadores.



Proporcionando a las personas retroalimentación sobre su desempeño.

Asegurando que los trabajadores conozcan, como sus tareas contribuyen al producto final.

Implicando a los trabajadores en el análisis y cambio del medio ambiente del trabajo.

En la literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para prefijar el tiempo de duración del período de prueba de los perfiles, sin embargo, la experiencia atendiendo al factor aprendizaje demuestra, en estos casos, establecer un período de prueba entre 1 y 3 meses como máximo.

Paso 2. Presentación de la versión final de los perfiles de competencia.

En este paso se incluyen las correcciones oportunas, derivadas del período de prueba, para la redacción definitiva de los perfiles de competencia.

Paso 3. Aprobación de los perfiles.

Una vez redactada la versión final de los perfiles de competencia, se somete a consideración de los directivos para su correspondiente aprobación.

Paso 4. Implantación de los perfiles de Competencia.

La aprobación definitiva de los perfiles por parte de todos los niveles competentes, define la implantación de estos en la organización.

Fase de seguimiento

Esta fase incluye de hecho la etapa de seguimiento (monitoreo) de los Perfiles de Competencia. Aquí se establecerán revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de los cargos y/o puestos de trabajo, debido a modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la organización, como en el diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo, que provocarán cambios en dichos perfiles de competencias.

El procedimiento descrito permite la obtención final de los perfiles de competencia, a hora se hace necesaria como nuestra la figura No. 3. Para la evaluación de dichas competencias para se ejecutan los siguientes pasos.

Evaluación de competencias individuales.

Determinación de las brechas.

Estos resultados se valoran en la Matriz de Necesidades de Competencias Individuales y Organizacionales presentada en el Cuadro No. 1.

Dicha matriz consiste en una propuesta metodológica que permite relacionar las necesidades de aprendizaje y desarrollo organizacionales e individuales para cada proceso y puesto clave correspondiente en la organización, tomando en consideración las brechas de los procesos estratégicos y las individuales determinadas previamente, permitiendo proponer un mecanismo concreto para la solución adecuada de estas necesidades según cada paso.

Cuadro No.1: Matriz de necesidades de competencias organizacionales e individuales relacionada a los procesos estratégicos de la organización.

Procesos Claves	Subprocesos	Brechas Organizacionales	Puestos Claves	Funciones críticas	Brechas individuales	Necesidades de aprendizaje y desarrollo	Mecanismos de aprendizaje y/o desarrollo

Brechas de los procesos estratégicos: Déficit de capacidades que obstaculizan el correcto funcionamiento de los procesos estratégicos o claves de la organización.

Puestos Claves: Al nivel de toda la organización se pueden considerar los responsables de los procesos claves.



Funciones Críticas: Son las principales funciones de cada uno de los puestos seleccionados, en las cuales se reflejan las brechas organizacionales e individuales de forma relacionada o independiente.

Brechas Individuales: Capacidades insuficientes en las personas que ocupan cada uno de puestos claves, pueden o no estar relacionadas a las de los procesos estratégicos ya que las insuficiencias a la escala de proceso no tienen porque estar reflejadas en las personas encargadas del mismo.

Necesidades de aprendizaje y desarrollo organizacionales e individuales: Están enfocadas a las brechas existentes tanto en el plano organizacional como en el individual.

Mecanismos para el aprendizaje y desarrollo: Son técnicas específicas dirigidas a satisfacer las necesidades de aprendizaje y desarrollo organizacionales e individuales.

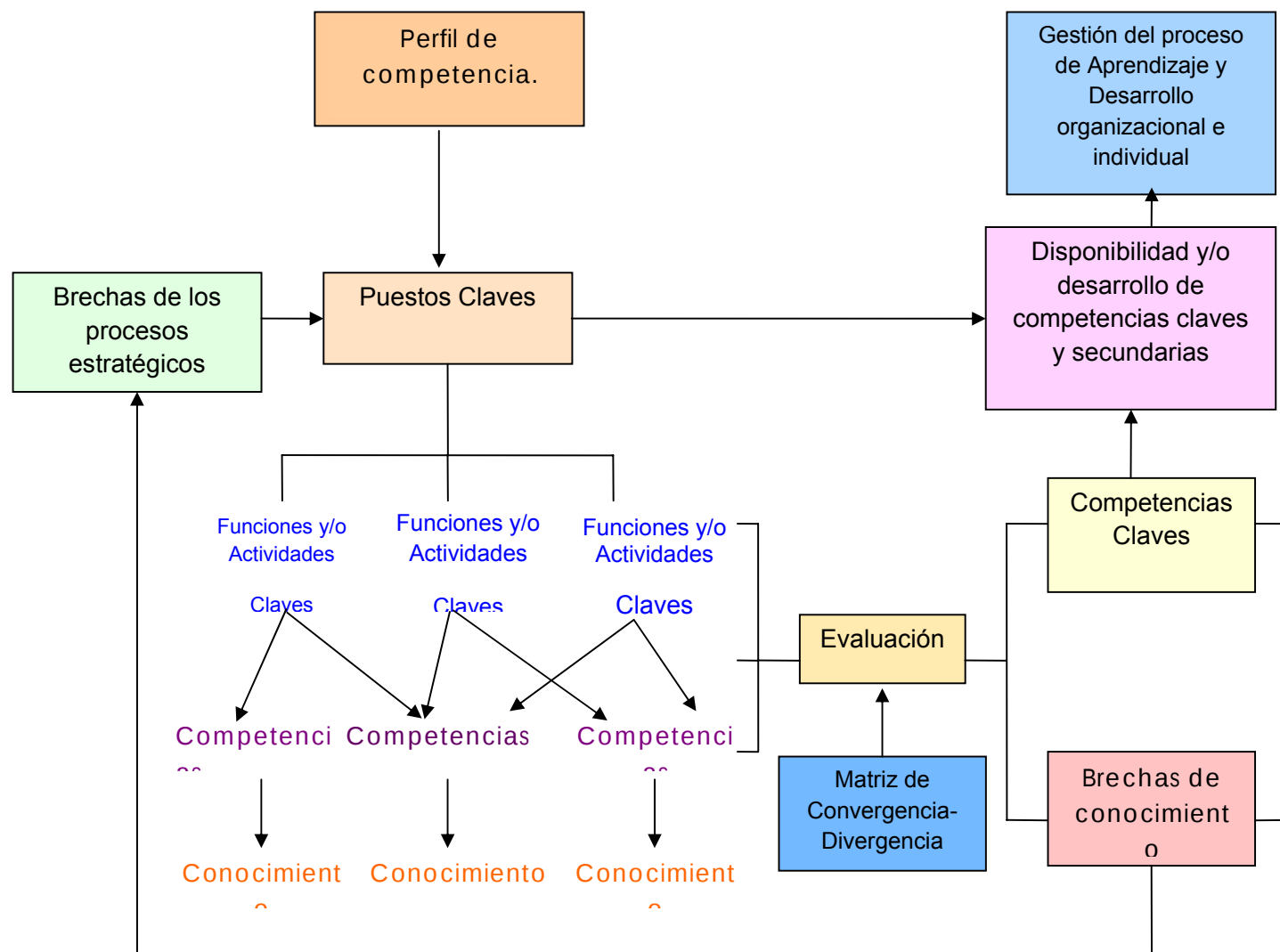


Figura No. 3 Procedimiento para el análisis individual de las necesidades de formación.

Fuente: Adaptado (Díaz, 2004)

2.2 ETAPA DE PLANEACIÓN (II)

Se determinan, coordinan y organizan las actividades y tareas a ejecutar, y consta de tres momentos importantes en su desarrollo, los cuales serán abordados y explicados a continuación:

1. Elección y determinación de las políticas y objetivos del proceso.

Se determinan y eligen en función de las necesidades detectadas en la matriz de necesidades y las que normalmente se identifican a través de los métodos conocidos: encuestas de diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC), evaluaciones de desempeño, etc.

2. Determinación de las técnicas o mecanismos de aprendizaje y desarrollo.

En función de las políticas y objetivos trazados los cuales se corresponden con las necesidades de aprendizaje y desarrollo detectadas en la organización y en el plano individual se definen las formas de aprendizaje que serán utilizadas.

Se propone llegar a un nivel superior donde se amplían los principios de aprendizaje organizacional e individual, materializado en planes de carreras con vistas al crecimiento profesional así como el desarrollo de debates, discusiones y otras actividades encaminadas a elevar la participación, intercambio de experiencias y acciones informativas:

Planes de Carrera: Una planeación adecuada de cursos, maestrías, y otras actividades que puedan ser desarrolladas a corto y largo plazo, garantizando el crecimiento profesional de los trabajadores, así como sus rutas de promoción dentro de la organización.

Espacios para intercambio de experiencias y conocimientos: Comprenden una serie de mecanismos que dependen en gran medida de la creatividad del organizador y los objetivos trazados. Dentro de estos están:

Estudio de casos: su aplicación requiere la participación de varias personas, se plantea un caso preferentemente real al que se tendrá que dar una solución, lo que permite ejercitar la toma de decisiones, el intercambio de opiniones mediante la discusión y desarrollar el trabajo en equipo.

Dinámica de Grupo: Modalidad de la capacitación en grupo, se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la comprensión de sí mismos y de las otras personas, proponiendo compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Se sugiere como moderador de estas sesiones un profesional de la psicología.

La capacitación y el desarrollo de carrera constituyen procesos permanentes sistemáticos y planificados, basados en las necesidades, de los grupos e individuos, orientando cambios en el conocimiento, habilidades actitudes y capacidades para elevar la efectividad de su trabajo y la eficacia de la organización.

3. Organización de los medios para cada uno de los mecanismos de aprendizaje y desarrollo.

Para desarrollar estos mecanismos se requiere organizar previamente los medios indispensables que facilitarán la ejecución y el control de los mismos, es preciso relacionar las formas de ejecución, la relación de personas a participar, los métodos a utilizar, las formas de evaluación para cada uno.

Para la confección de los Planes de Carreras se deben considerar los siguientes pasos, (Fig. No. 4)

Una de las técnicas y estrategias más importantes en la vida actual de las empresas es la evolución del potencial de desempeño y desarrollo del personal.

Dichas evaluación da bases para importantes actividades de capacitación y desarrollo además de que permiten una objetiva adecuación hombre-puesto. La evaluación del potencial puede dividirse en tres niveles:

1-Nivel ejecutivo alto.

2-Nivel ejecutivo técnico profesional.

3-Nivel técnico.

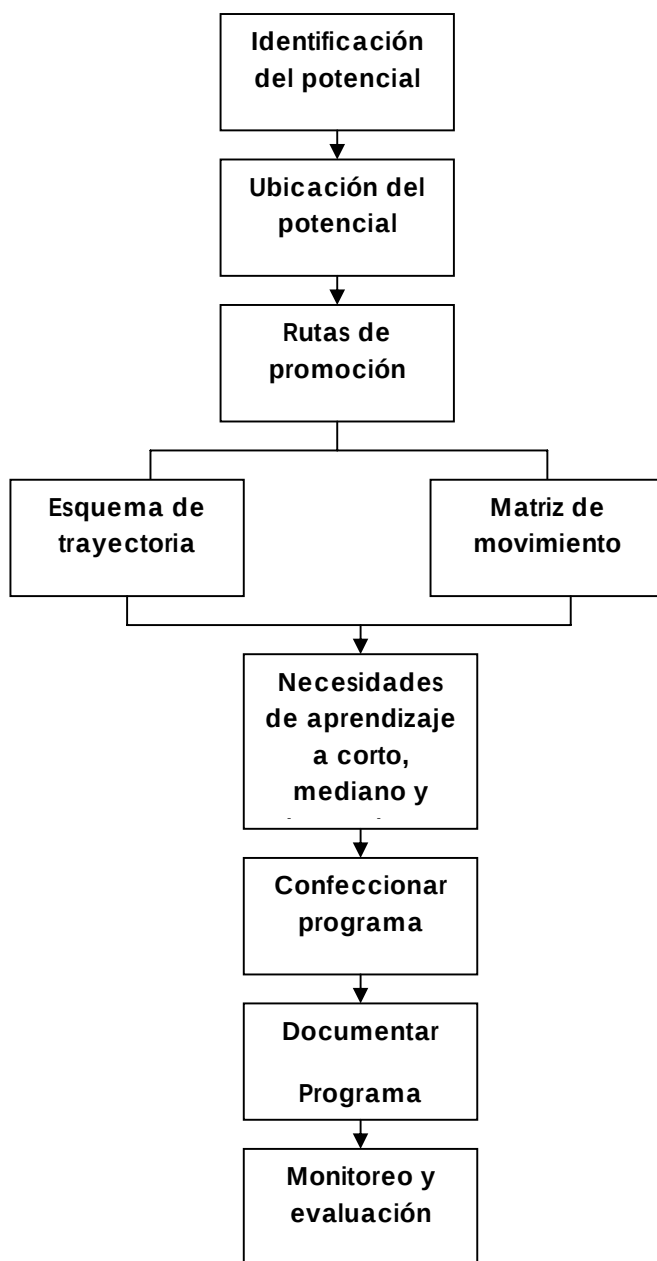


Figura No.4 Procedimiento para la confección de Planes de Carrera.

Fuente: (Denis, 2004).

Dimensiones a evaluar:

Capacidad intelectual, actitud frente al trabajo, actitud hacia superior, estilo de liderazgo, habilidades de superación, relación interpersonal, motivación al logro, comparación con el perfil del puesto, potencial y capacidad de desarrollo, necesidades de capacitación y desarrollo.

Apoyándonos en lo antes mencionado podemos determinar o pronosticar las posibilidades de desarrollo de una persona estimando que tipo de puesto puede llegar a alcanzar dentro de la organización encaminándolo así a trayectorias y tipos de formación mas adecuadas.

Como ruta promocional tenemos el estado definido en función de un puesto concreto a alcanzar por el interesado en un espacio de tiempo determinado identificando un campo de posibles caminos alternativos por los que puede acceder a dicho puesto.

La matriz de movimiento consiste en un mapa general de los posibles cambios del puesto.

Según (Illecas, 2005) consultor de empresas en su artículo No. 5 sobre planes de carrera. Uno de los elementos que atenta contra el desarrollo de estos planes lo constituye la no movilidad y rotación de los puestos, importante por la constante ganancia de experiencia, conocimiento, nuevas visiones de problemas nuevas soluciones.

La organización conocerá un inventario de habilidades que ofrece sobre el equipo de gestión actual (antigüedad, cargo actual, resultado de evaluaciones anteriores) lo que nos ayudara a realizar un plan de sucesión o movimiento de la gerencia. Se entiende por tal el registro de los sustitutos potenciales de cada directivo, estos serán manejados por el departamento de Recursos Humanos y a disposición de altos directivos de la organización.

En el proceso de determinación y valoración de las necesidades se utilizan cuatro métodos básicos los cuales se mencionan a continuación:

La encuesta de necesidades de formación.

Los estudios de competencias.

Análisis de tareas.

Análisis de resultados.

Unas veces determinadas las necesidades de desarrollo de la organización han de fijarse los objetivos del programa general y de los distintos programas conducentes a ese fin.

Posibilitando la confección de programas con el objetivo de trabajar con personas poseedoras del potencial, vistas para puestos de responsabilidad, garantizando con ello la futura cobertura de las funciones claves, estimulando su comportamiento para que deriven en resultados, además de comprometerlos y a su vez retenerlos en la organización.

La confección de programas se considera importante por su ejecución y puesta en práctica.

Según (Denis, 2004), la planeación de carreras conjuntamente con los planes de capacitación son los principales programas que dan cumplimiento al programa de Formación y Desarrollo en la organización, por lo que se le debe prestar especial atención a la confección y ejecución de los mismos.

La creación de espacios para el intercambio de experiencias y conocimientos como un nuevo principio de aprendizaje, deberá considerar también determinados elementos para su realización. Una propuesta de ello se presenta en cuadro No. 2.

Cuadro No.2 .Ejemplo de elementos a considerar en una dinámica de grupo

Mecanismo	Dinámica de Grupo
Competencia a desarrollar O brecha a minimizar	Habilidades para establecer relaciones interpersonales
Lugar de ejecución	La propia organización
Fecha de ejecución Hora de ejecución y tiempo de duración	De ser posible, negociada
Cantidad de sesiones	-

Responsable de organizar las sesiones	Especialista de capacitación
Profesores, instructores a cargo de ejecutar la actividad	(Psicóloga de la organización)
Estructura del contenido a impartir	Introducción del tema (Importancia) - Debate abierto (exposición de criterios, opiniones, valoraciones, recomendaciones y críticas)
Determinar Formas de Evaluación	- Relación de participantes - Cantidad y calidad de propuestas

Fuente: Adaptado de (Denis, 2004)

2.3 ETAPA DE EJECUCIÓN Y CONTROL. (III)

Se requiere, para su correcta realización, de la colaboración e integración de las partes involucradas, donde la dirección de la organización actuará como una fuerza de empuje, los participantes debe mostrar motivación en la actividad, los profesores deben manifestarse también motivados y preparados en el desarrollo de su labor, en la medida que estos requisitos se cumplan, el programa resultará más o menos efectivo.

2.4 ETAPA DE RETROALIMENTACIÓN (IV)

En esta etapa se prestará especial atención, y se realizará en función de dos criterios fundamentales:

1. Evaluación de las políticas y objetivos declarados.
3. Evaluación de indicadores del proceso de formación y desarrollo.

Como primer criterio de evaluación se determinará el grado de consecución que tuvo el programa con las políticas y objetivos trazados, valorando la contribución del proceso al

desarrollo y cumplimiento de la planeación estratégica de la empresa y de la Gerencia de Recursos Humanos.

El segundo criterio de evaluación considera los indicadores para medir el proceso de Formación y Desarrollo, determinados específicamente en cada organización y para lo cual se pueden considerar; los gasto medio de formación por empleado, tiempo de formación por empleado, gastos en programas de formación y desarrollo profesional en relación al número de empleados, etc.

Todos estos indicadores deberán estar en estrecha armonía, de modo que para lograr sus objetivos la GRH tiene que implementarse en forma de sistema. El sistema integrado de la GRH, implica una serie de subsistemas interrelacionados e interdependientes, entre los que existe cohesión y unidad de propósito.

El diseño de un sistema integrado de GRH conlleva a priorizar aquellos elementos que se consideran más importantes, esto implica que cada empresa debe definir los subsistemas, procesos e indicadores que le sean necesarios conforme a su estrategia. En consecuencia la GRH incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y su RH, encaminadas al logro de los objetivos de la empresa, la integración de los intereses individuales y organizacionales y la elevación de la eficiencia y eficacia con los RH disponibles.

2.5 Conclusiones parciales del capítulo II

1. El procedimiento propuesto para desarrollar el proceso de formación y desarrollo en la empresa permite integrar necesidades individuales y organizacionales de una forma lógica y sistemática.
2. La propuesta metodológica para desarrollar el análisis estratégico en la organización permite determinar los recursos y capacidades necesarias y disponibles en dicha organización.
3. La actividad de desarrollo profesional en la organización podrá ser fortalecida con la propuesta del procedimiento para el diseño de planes de carrera.



Autor: Zoila Maria Rodríguez Sánchez.

4. Los Perfiles de Competencias constituyen la base fundamental para llevar a cabo un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto y desarrollar un sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.



CAPITULO III DIAGNOSTICO Y APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA DESARROLLAR PROCESO DE FORMACION Y DESARROLLO.

3.1 Caracterización de la cadena de tienda TRD Caribe.

El presente trabajo se ha realizado en la cadena de Tiendas TRD Caribe, creada el 1 de Enero de 1994, por la resolución 859 del vicepresidente del Consejo de Ministro, de las Fuerzas Armadas mediante el Primer Sustituto del ministro de las FAR General de División Julio Casas Regueiro.

La organización Superior de Dirección Empresarial, ha sido definida como *Cadena de Tiendas TRD-Caribe*, se caracteriza por ser una organización económica nacional, multiproducto y multimercado, con un criterio comercial integral, maneja en su conjunto, con personalidad jurídica, que agrupa un conjunto de Unidades Empresariales de Base, con balance financiero independiente y gestión económica, para la dirección técnica, económica y comercial de los procesos de elaboración de los productos y prestaciones de los servicios, los que deberán lograrse con la mayor eficacia económica.

Estructurada a partir de una Dirección General, en Divisiones Territoriales con Unidades Comerciales (Puntos de Venta), Base de Almacenes y otra entidades subordinadas con un criterio comercial integral, o sea la empresa es manejada en su conjunto y con predominio del objeto social por la cual fue creada.

La cadena de Tiendas TRD Caribe consta con 457 puntos de ventas, distribuidos en todo el país, los que sumados a las nuevas inversiones previstas para el presente año ascenderán a 746 puntos de venta, lo que permitirá que dicha entidad alcance niveles elevados de venta.

Funciona bajo el principio del autofinanciamiento empresarial, por lo que no sólo cubrirá sus gastos con los ingresos sino que además genera un margen de utilidades, esta posee para el desarrollo de sus funciones una Oficina Central, denominada Dirección General de la Cadena, constituyendo el órgano de dirección superior y tiene las funciones y facultades atribuidas a la organización económica denominada la empresa, que organiza, dirige y asegura el

Página



cumplimiento de la misión asignada por el Estado Cubano en correspondencia con su Objeto Social.

Objeto social

El Objeto social de la Cadena de Tiendas TRD Caribe, se establece en la resolución 859 del Vicepresidente del Consejo de Ministros de fecha 26 de Enero de 1994, donde se describe que la actividad fundamental: *es el comercio minorista a través de una red de tiendas habilitadas al efecto en todo el territorio del País, con sus operaciones en moneda libremente convertible.*

Misión

La cadena tiene como misión *Sumar Clientes, ventas y aportes.*

Visión

“Somos una organización que progresa en todo el territorio nacional. Orientada a la satisfacción de nuestros clientes con una relación precio-valor satisfactoria, marcas propias que nos identifiquen, alta calidad del servicio de venta y post venta y la escucha permanente de sus opiniones. “

Características de la fuerza laboral

La División Centro esta encargada de atender mediante EAT (Equipo de Atención Territorial) a las provincias de Santa Clara, Santiago de los Caballeros y Cienfuegos, (territorio objeto de estudio.)

La División esta compuesta por 56 unidades en las que laboran un total de 1911 trabajadores de los cuales 867 son hombre y 1044 mujeres, clasificados en cuanto a; nivel escolar y promedio de edad. Anexo No.6. Su estructura se refleja en el organigrama de la dirección.

Anexo No.7

En territorio Cienfuegos se encuentra un EAT encargado de rectorar y supervisar las actividades que realizan las 14 unidades comerciales y 2 Uniones de Kioscos bajo su mando para ello se muestra el organigrama. Anexo No.8

Con una composición un total de 378 trabajadores de ellos 146 hombres y 232 mujeres, separados en las siguientes categorías ocupacionales; 56 dirigente, 33 técnicos, 1

Página



administrativo, 245 de servicio, 12 obreros para un total de 358. La diferencia de 20 trabajadores se encuentra en la suma de la plantilla de las aéreas de servicios técnicos y auditorios las cuales se subordinan directamente a la División. Ver Anexo No.9

Resumiendo las características de la fuerza laboral se tiene:

Predominan los cargos de la categoría ocupacional servicio, fuerza de la que depende la actividad fundamental del territorio.

Mayor proporción del sexo femenino.

Nivel de escolaridad, con predominio de graduados de nivel medio superior y técnico medio con una pequeña representación de graduados de nivel superior.

Como área de resultados claves dentro de la organización declarada así en su planeación estratégica se encuentra la Gerencia de Recursos Humanos, constituyendo un factor determinante en el logro de sus metas. Precisamente es por eso que nuestro trabajo está dirigido hacia ella y en especial al proceso de formación y desarrollo.

La proyección estratégica formulada, se fundamentó en aquellos elementos que desde la planeación son necesarios para un funcionamiento efectivo de la GRH como sistema.

La Gestión de los Recursos Humanos constituye una de las áreas de resultados claves de la organización, atendiendo a la importancia que poseen las personas para la consecución de los objetivos organizacionales. Dentro de esta actividad la formación y desarrollo de los recursos humanos cobra vital importancia siendo una prioridad integrar los objetivos organizacionales con los intereses y motivaciones de las personas. Con este fin se realiza la presente investigación la cual se centra en el análisis del proceso de formación y desarrollo, atendiendo a aquellos elementos que permiten desarrollar una concepción integradora del mismo. Con este objetivo se realiza un análisis de este proceso en el objeto de estudio, las tiendas TRD Caribe perteneciente al territorio de Cienfuegos.

3.2. Análisis y evaluación del proceso de formación y desarrollo.



Teóricamente se ha determinado que la formación y el desarrollo están muy ligados al proceso de cambio, y es justamente esta característica la que le otorga su protagonismo dentro de la Gestión de Recursos Humanos, ya se conoce que actualmente el mundo empresarial está experimentando enormes y constantes cambios, razón que ha centrado a las organizaciones en el desarrollo de su recurso interno máspreciado “el capital humano”, dada su capacidad para aprender, adaptarse y ser flexible ante determinadas situaciones.

El departamento de Recursos Humanos del EAT considera la GRH y en particular la Formación como uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta para lograr el éxito de la empresa.

Este solo planteamiento no basta para resaltar la importancia a nivel empresarial de la Formación y Desarrollo, el Perfeccionamiento Empresarial, que constituye uno de lo proyectos de mayor auge dentro del empresariado cubano, invoca en el expediente, entre sus subsistemas el de Atención al Hombre (ATH), donde establece un aspecto específicamente relacionado con la superación, la capacitación y el aprendizaje de los RH. En la cadena de tiendas TRD Caribe la capacitación está organizada en correspondencia con el Sistema de Capacitación puesto en vigor por la resolución No.149/97 del Director General de la cadena.

La capacitación parte del plan anual elaborado y aprobado por el Director de la División Centro, estos planes comprenden entre sus acciones la capacitación de dirigentes, cuadros, ejecutivos y trabajadores de los diferentes niveles estructurales de la Cadena, donde se incluyen las diferentes modalidades y métodos de preparación, cursos, cursillos, conferencias, postgrados, maestrías, diplomados y otros.

El programa de formación y desarrollo en la División Centro se basa en los lineamientos y políticas establecidas por la Dirección de Capacitación Nacional. Comienza por un plan anual de la Empresa el cual consta de diferentes vertientes dando lugar a un plan de capacitación de la División que a su vez esta en dependencia de los diagnósticos de necesidades de aprendizaje (DNA) y en “tratando de atender” a las exigencias de los perfiles de competencias para cada cargo. De aquí parte el plan de capacitación para el trabajador, confeccionado anualmente como lo indica la Resolución 19/2002, y registrados en informes trimestrales a la dirección de la Empresa y División además de resumen del año.



En la revisión de informes de la empresa se demuestra que se imparten cursos de diversas materias como:

Cajero vendedor,

Seminario taller Resolución 59/04,

Seminario taller sobre misión espejo,

Taller sobre responsabilidad material,

Sistemas informáticos,

Intercambio entre almaceneros,

Cursos de Gestión por competencias a los cuadros,

Preparación para la defensa,

Según el análisis efectuado en la empresa se obtuvo un sobrecumplimiento del 211.7% (2006) debido a que se realizaron 36 acciones de capacitación por encima de lo planificado de un total de 17 planificadas. Para el presente año se proyecta también un fuerte proceso de capacitación, para aquellos que aun quedan sin superación.

Específicamente en el caso de los cuadros y reservas revelan una elevada participación en las temáticas económica, dirección y comercial dadas las exigencias de sus puestos de trabajo; los trabajadores también manifiestan una destacada participación en las actividades relacionadas con la temática de comercial en correspondencia con el servicio que prestan al cliente.

El modelo para el Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje Anexo No.10 cuyo uso es exigido a nivel nacional en todas las entidades debe ser aplicado a cuadros, trabajadores y reservas. Incluye una serie de preguntas que recogen los datos primarios de cada persona en correspondencia con su categoría ocupacional es por ello que debe actualizarse cada vez que concluya el período para el que fue confeccionado el plan o cuando se realicen cambios de funciones y de puesto de trabajo. Cada directivo es responsable a su nivel de la correcta realización de este proceso, garantizando así la confiabilidad de esta información.



A partir de la información que es obtenida de estos modelos y posteriormente procesada se conoce que las personas plantean necesidades de formación y desarrollo que no se relacionan con las funciones de sus puesto de trabajo, lo que hace necesario incrementar la negociación con los trabajadores haciéndoles entender que sus necesidades individuales deben integrarse a las organizacionales, hecho que fundamenta la necesidad de contar con un procedimiento que permita visualizar el modo coherente y sistemático la forma en que ambos intereses puedan integrarse desde el proceso de formación y desarrollo, el cual debe atender y responder a ambos objetivos.

La Evaluación de Desempeño (mensualmente) constituye otro instrumento que pudiera ayudar a mejorar los DNA, sin embargo es de destacar que este proceso no aporta todos los elementos posibles ni es tomado en consideración para la planificación de este proceso el cual se organiza en lo fundamental desde las orientaciones y lo ya previsto desde la División Centro.

El análisis de las evaluaciones a nivel de EAT se realiza trimestralmente, y solo se limita a conservar la cantidad de evaluaciones de bien, mal, regular (Anexo No.11), lo cual no permite identificar que puestos a nivel de las diferentes entidades que presentan mayores dificultades. Aunque en su gran mayoría las de evaluaciones regular y mal van a recaer sobre los puestos del dependiente comercial y cajero vendedor, ya que son los afectados por responsabilidades materiales a causa de pérdidas o faltantes de inventario, además de presentar indisciplina en caja como son los descuadres provocado por faltantes o sobrantes.

A partir de la información anteriormente trabajada se desarrolla un análisis más profundo del proceso enfocado a determinar las principales debilidades o brechas que como proceso se están dando.

Para identificar y determinar las capacidades del proceso se adaptó la propuesta metodológica desarrollada por Pérez y Gómez (2005), quedando los pasos siguientes:

Definición del proceso de Formación y Desarrollo.

Descripción de actividades del proceso

Identificación y determinación de las competencias del proceso, claves y secundarias.



Jerarquización de las brechas de competencias del proceso.

3.2.1. Definición del proceso de Formación y Desarrollo.

Para este análisis se hizo necesario primeramente definir el proceso de formación y desarrollo de la empresa, el cual mediante trabajo de equipo y con ayuda de la técnica SIPOC se muestra en el Anexo No.12

3.2.2. Descripción de actividades del proceso.

Las actividades del proceso fueron determinadas después de varias sesiones de trabajo en equipo, quedando representadas en el SIPOC de formación y desarrollo. Anexo No. 12

3.2.3 Identificación y determinación de las competencias del proceso, claves y secundarias.

Identificación de las competencias del proceso

Para la identificación de las competencias del proceso de Formación y Desarrollo se realizaron varias sesiones de trabajo con los expertos hasta llegar a definir las competencias necesarias según las actividades que lo componen. A continuación se muestran las competencias listadas para el proceso de Formación y Desarrollo:

No.	Competencias necesarias.
1	Habilidades comunicativas
2	Flexibilidad
3	Habilidades para la negociación.
4	Empatía
5	Liderado

6	Capacidad innovativa.
7	Dominio de legislaciones
8	Creatividad y originalidad.
9	Dominio de técnicas y herramientas.
10	Integración de necesidades organizacionales e individuales.
11	Alto sentido de la responsabilidad y la pertenencia.
12	Trabajo en equipo.

Determinación de las brechas de los subprocesos claves

Para la determinación de las brechas del proceso se trabajó con la matriz de fuentes necesarias y existentes (López, 2002) para valorarlas fue necesario establecer primeramente la ponderación de las actividades del proceso, las competencias existentes y necesarias.

Fuentes de Competencias Necesarias

De igual manera, según este autor, a las Fuentes de Competencias Necesarias (FCN) se le establece una ponderación, la cual se puede dividir en 3 categorías: Competencia estratégica/indispensable, Competencia general/útil y Competencia sin valor /inútil. Esta magnitud se puede identificar como PCn_i .

Fuentes de Competencias Necesarias	Categoría	Escala
	Competencia estratégica /indispensable	3
	Competencia general /útil	2
	Competencia secundaria	1

- Fuentes de Competencias Existentes

Las Fuentes de Competencias Existentes (FCE) se le establece una ponderación, la cual se puede dividir en 3 categorías: Competencia muy fuertemente existente, Competencia medianamente existente y Competencia inexistente. Esta magnitud se puede identificar como PCe_i

Fuentes de Competencias Existentes	Categoría	Escala
	Competencia muy fuertemente existente	3
	Competencia medianamente existente	2
	Competencia inexistente	1

El listado de competencias necesarias se entregó a los expertos para que fueran valoradas. El procesamiento de la matriz y el cálculo de cada uno de los indicadores de satisfacción de necesidades por competencias necesarias y existentes se muestran en el Anexo No.13

Del resultado del procesamiento estadístico se puede identificar las brechas del actual proceso de Formación y Desarrollo, siendo estas:

Integración de necesidades organizacionales e individuales.

Poder de negociación.

Liderazgo

4.- Jerarquización de las brechas del proceso.

Las brechas necesitan ser ordenadas para poder establecer el nivel de prioridad que debe existir al analizar dichas competencias o capacidades. Para determinar dicho orden se aplicó el método jerárquico (SAATY, 1984). En el Anexo No. 14 se muestran los resultados del procesamiento estadístico.



Dentro de las brechas del proceso de formación y desarrollo esta relacionada la de integración de las necesidades organizacionales e individuales en la cual vamos a centrar el estudio sin restarle importancia a las demás.

3.3: Aplicación del Procedimiento Integrador para desarrollar el proceso de Formación y Desarrollo.

El procedimiento descrito en el capítulo anterior fue aplicado para el proceso de Formación y Desarrollo, el cual como se demostró en el epígrafe anterior presenta determinadas debilidades analizadas según las brechas de competencias identificadas en él.

El procedimiento posee una primera etapa considerada como ETAPA DE DIAGNÓSTICO. En esta etapa uno de los primeros análisis comienza con el *Análisis a nivel organizacional*, en este análisis según el procedimiento se considera el entorno general y específico.

Análisis del Entorno General

En este aspecto se evalúa la información sobre:

Dimensión socio - cultural.

Dimensión económica.

Dimensión tecnológica

Dimensión político-legal.

Después de realizadas varias sesiones de trabajo con los expertos se lograron definir las siguientes análisis por dimensiones.

Dimensión Económica



En el año 2006 se alcanza un crecimiento del 12.5% en términos del Producto Interno Bruto (PIB), lo que constituye la cifra más elevada de nuestra historia revolucionaria y expresa una tendencia a la consolidación gradual de la economía que se viene observando desde el año 2004.

Por otro lado, el país viene registrando un notable incremento en las inversiones, que crecen un 68% en los últimos dos años.

Elevación del precio del petróleo a más del doble en los últimos tres años.

Consolidación del peso convertible.

Dimensión Socio Cultural

Taza de mortalidad de menores de un año continúa baja.

Tasa de desempleo en 1.9% lo que equivale al pleno empleo y se compara con cualquier país del mundo.

Para los gastos de la educación y la salud se destinan recursos que representan el 22.6 % del Producto Interno Bruto PIB.

Crece las expectativas en el mercado laboral sobre el sector de los servicios.

Desarrollo socio – cultural fuerte, con un amplio movimiento de niños, jóvenes y jubilados de la tercera edad en aspectos determinantes de la cultura cubana.

Proceso de masificación de la cultura en el cual se desarrollan diferentes programas priorizados de la Revolución entre ellos se destacan Universidad para todos, cursos para maestros primarios, profesores de computación, etc.

Se incrementa la calidad de las instalaciones de salud y educación, a partir de la terminación de más de 650 obras en los programas de la Batalla de Ideas.

Se concluyen alrededor de 110 000 viviendas, cifra 2.8 veces superior a la del pasado año; entre los logros más importantes que se respaldan con el crecimiento alcanzado.

Se fortalece la política de Protección al Consumidor.



Dimensión Político - Legal (leyes y valores de la sociedad)

Existe un reforzamiento marcado de la unidad revolucionaria del pueblo y un afianzamiento del Estado Cubano y sus principales dirigentes.

Perfeccionamiento Empresarial como el más profundo extenso y trascendental cambio en la política económica cubana.

Utilización de la divisa en sistema de estimulación al trabajo en sectores claves de la economía, manifestándose una extensión rápida del proceso.

Dimensión Tecnológica

Incremento radical de la velocidad de cambio tecnológico.

La incorporación de nueva tecnología se realiza tanto en el nuevo producto como en el proceso de producción y gestión.

Modificación de productos y servicios demandando calidad del profesional, nuevas profesiones, cambios profesionales en las personas, polivalencia en los puestos de trabajo e incremento de la rapidez del proceso de obsolescencia al acortar el ciclo de vida de productos y procesos.

El incremento de la inversión extranjera acompañado por las colaboraciones en el sector de la salud, educación y deporte continúa facilitando la entrada y adquisición de nuevas tecnologías permitiendo continuar e incrementar el proceso de informatización para una gran variedad de sectores importantes.

Aparición de nuevas formas de acceso al consumo basado en potentes sistemas de información y comunicación.

Si bien el análisis del entorno general aporta información valiosa sobre el ambiente al que pertenece la organización, este no es suficiente, se complementa con el análisis del ambiente externo específico.

Análisis del Entorno específico



El análisis del entorno específico o situación competitiva, que presenta la organización actualmente se realiza atendiendo al comportamiento de las cinco fuerzas de la competencia, Porter (1984).

Para este análisis se utilizó en gran medida la consulta de documentación y la observación directa.

Los suministradores

La organización cuenta con tres grupos fundamentales de proveedores: los nacionales, extranjeros y los distribuidores.

Los principales proveedores Nacionales y Extranjeros son:

Proveedores Nacionales de TRD-Caribe

Suchel Camacho, Suchel Lever, Papas Co.s.a., Empresa Mixta Los Portales, Coracan .s.a, Brascuba Cigarrillos s.a., Empresa Jaiper, Empresa mixta Cervecería Bucanero.

Proveedores Extranjeros de CIMEX:

Jinjiang Vianda Garments and Weanving co.LTD, China Meheco Corporation, Thai binh import – Export Co.LTD, Alisan,s.a entre otros de igual nacionalidad

Distribuidores

Base de Almacenes central.

En el entorno competitivo se pueden relacionar determinadas cadenas que venden en moneda nacional y en divisa. Entre las que se pueden mencionar: Cimex, Cubalse, Caracol, Mincin.

El resultado de informaciones y datos aislados, de criterios individuales de compañeros que han tenido cierta información y apreciaciones realizadas han llegado a resumir de que en el ámbito de los negocios.

No se espera la entrada de nuevos competidores con las características de TRD-Caribe, Panamericana, etc; (decisiones del gobierno).



Mercado en crecimiento y rivalidad creciente entre las empresas presentes en el sector.

Se tiene excesiva dependencia de un proveedor (Suchel)

Clientela no fiel y de expectativas crecientes, con tendencia a elevar su papel respecto a la actuación de las empresas del sector.

No existe una clara diferenciación de ninguna empresa del sector en servicio, relación precio-valor, etc.

Los clientes

El público de esta Red pertenece al tipo de mercado de consumidores nacionales e internacionales. En la medida que ha evolucionado la organización ambos tipos de mercado se han desarrollado pero en mayor medida el primero, al eliminarse el carácter exclusivo de las ventas al segundo grupo y al elevarse el poder adquisitivo de Moneda Libremente Convertible (MLC) por diferentes vías.

Amenaza de nuevos ingresos

Hasta el momento no existen objetivamente nuevos competidores con posibilidad de entrada ante la presencia de alguno la principal barrera de entrada está dada por la política gubernamental encargada de aprobar la inserción de nuevos negocios, en segundo lugar la diferenciación del producto ya que obliga al que se incorpore a superar la fidelidad de los ya existentes.

Al concluir el análisis externo se consideran como principales Amenazas y Oportunidades las siguientes:

AMENAZAS

Cambios estructurales de los competidores.

Aumento de las regulaciones estatales en el sector de las TRD.

Reanimación del comercio en MN.

Copia de las ventajas alcanzadas por TRD Caribe.



Aumento de las dificultades en las compras/transportación. (Efecto del bloqueo)

OPORTUNIDADES

Incremento del turismo y de las remesas.

Continuación del proceso de apertura económica (reanimación de la economía, aumento de la propensión al gasto y de los ingresos en divisas)

Incremento de la red de CADECA.

Preferencias no definidas de los clientes (no lealtad)

Aumento de las expectativas y exigencias de los clientes.

Análisis Interno

El análisis interno está orientado a realizar una evaluación del potencial de la organización, de su capacidad para hacerle frente a las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades de desarrollo estratégico de su gestión.

El diagnóstico se lleva a cabo teniendo en cuenta el análisis de recursos y capacidades, cuya metodología de trabajo se encuentra fundamentada en el capítulo anterior.

El estudio se auxilia de varias técnicas de recopilación de información, entre ellos la entrevista individual y grupal, observación directa, revisión de documentos y el análisis de opiniones emitidas por el grupo de expertos.

Para la realización de las encuestas la población considerada está compuesta por la cantidad de trabajadores existentes en las entidades al cierre del mes de marzo (378 trabajadores) en la provincia de los cuales 241 representan la población del municipio Cienfuegos con la cual fue desarrollada esta investigación.



El diseño utilizado fue un muestreo aleatorio simple probabilística realizando una segmentación de la variable categoría ocupacional mediante una asignación proporcional.

La cantidad de encuestas que permiten estadísticamente validar la confiabilidad de los datos es determinada a partir del tamaño óptimo de la muestra cuya expresión matemática es:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2} \times N \times p \times q}{(N-1)d^2 + (Z_{\alpha/2})^2 \times N \times p \times q} \quad (2)$$

N= Población (241)

p=0.5; q=1-p=0.5

d=0.10 error máx. permitido

$\alpha=0.10$

$Z_{\alpha/2}=1.65$ Percentil de distribución normal.

En el caso que nos ocupa, se estableció error absoluto de 0.10%, el percentil de la distribución normal de 1.65, para un tamaño de población de 241. Sustituyendo los valores en la expresión se obtuvo el resultado siguiente:

$$n = 53.24 \approx 53$$

El tamaño de la muestra resulta igual a 53 trabajadores.

Una vez conocido el tamaño de la muestra se procede entonces a la estratificación por unidad comercial como se muestra en el Anexo No. 15 basado en los criterios de mayor porciento de participación en las ventas, cantidad de trabajadores, cantidad de metros cuadrados.



El análisis interno parte de estudio de los procesos organizacionales determinando la cadena de valor de la organización, que a los efectos de la presente investigación y según los objetivos de la misma no se ha considerado completamente y se ha enmarcado en aquel proceso que se constituye como uno de los claves *Ventas y Servicios Minoristas*.

A este proceso se le realiza el procedimiento que según muestra la figura No.2 del capítulo anterior, ha sido descrito y desarrollado también en el análisis del proceso de Formación y Desarrollo abordado en el anterior epígrafe.

De este modo desde el anexo No. 16 al 18 se muestran los resultados obtenidos: Representación del proceso de Ventas Minoristas (anexo No.16); identificación de competencias del proceso (anexo No. 17); determinación de las brechas del proceso (Anexo No.18), mediante la utilización de la ponderación de cada competencia.

Mediante el trabajo con experto se llegó a un consenso respecto a las competencias del proceso definiendo las mismas por:

Flexibilidad del proceso,

Gestión de ventas,

Flujo informativo,

Utilización de sistemas automatizados para la gestión de ventas,

Modalidad de las compras,

Sistema orientado a la satisfacción del cliente.

Luego de haber realizado la ponderación de estas competencias se llegó a la conclusión de que como brecha del proceso en primer lugar se encuentra la modalidad de compra ya que las mismas se realizan de forma centralizada por los comerciales de la División fundamentando las mismas por la salva diaria del sistema de inventario (Golden). Ahora el problema fundamental radica en que las distribuciones se realizan basándose en la participación de las ventas y módulo comercial lo que provoca que una misma mercancía no sea situada en todas las unidades, como otra deficiencia esta el insuficiente flujo informativo el que pudiera ayudar



grandemente en esto de las compras pues al apoyarse directamente en el dependiente de establecimiento comercial ,los encargados y protagonistas facilitaría y cierta medida resolvería el tema de altos inventarios y lentos movimientos. Elevando así los niveles de venta y cumplimiento de los planes.

Posterior a este análisis y siguiendo lo planteado en el procedimiento descrito en el capítulo anterior, es necesario hacer el *Análisis a nivel Individual*.

Este análisis se describe en la figura No. 2 y parte precisamente del las brechas identificadas en el análisis anterior. Es así como se hace necesario vincular las brechas a puestos claves, en este caso y considerando el proceso en estudio, los puestos claves relacionados son:

Gerente

Almacenero

Jefe de Piso

Dependiente de establecimiento comercial

Comercial

Cajero vendedor

La matriz en este caso se utiliza para determinar los puestos claves dentro del proceso de comercialización minorista apoyados en la ficha del proceso Anexo No.19 Donde se mide el nivel de participación del puesto en las actividades del mismo. Anexo No.20

Puestos de Trabajo	Relación del puesto/act. Necesaria				Índice de participación existente Puesto./act.	Relación del puesto/act. Existente.				Índice de participación necesaria Puesto. /act.	Índice de satisfacción por competencias necesarias
	1	2	3	4		1	2	3	4		
Gerente											
Jefe de Piso											
Comercial											
Almacenero											



Dependiente de Establecimiento Comercial												
Cajero Vendedor												

Obteniendo como resultado los puestos clave; el dependientes de establecimiento comercial y cajero vendedor serán los encargados del proceso. Entre los que hay gran similitud de funciones e importancia por lo que se puede considerar como una misma población.

Al quedar definido el estudio sobre el puesto de Dependiente de establecimiento comercial se hace necesario según muestra la figura N.3 el análisis de las competencias o perfil de competencias de este puesto.

En este sentido la actividad de personal en la empresa ha llevado cambios relacionados con la incorporación a sus prácticas de la gestión por competencias, tomando en consideración el desarrollo alcanzado en el trabajo de esta área y el aumento de las exigencias tanto del cliente externo como interno respecto a los R.H.

Es así como se trabaja con el perfil de competencias definido para este puesto en la empresa (Anexo No.21), no teniendo que desarrollar el procedimiento que para tal fin se explica también el capítulo anterior de este trabajo.

Dicho perfil de competencias en investigaciones futuras podría ser enriquecido, aumentando el número de competencias para estos puestos claves.

No	Fuentes de competencias necesarias	Fuentes de Competencias necesarias /Puestos Trabajo	Índice global de utilidad por FCN	Fuentes de Competencia Existentes/Puestos Trabajo	Índice global de utilidad por FCE	Índice de satisfacción por competencias necesarias
----	------------------------------------	---	-----------------------------------	---	-----------------------------------	--

		1	2		1	2		
1	Capacidad para desarrollar gestiones de venta							
2	Capacidad y disposición de aprendizaje							
3	Desarrollo pleno de habilidades sociales y comunicativas							
4	Poder de influencia sobre otros							
5	Ritmo de trabajo estable							
6	Integridad y lealtad							

Como resultado se obtienen las brechas de las competencias de los puestos claves las cuales son: capacidad y disposición de aprendizaje, poder de influencia sobre otros y capacidad para desarrollar gestiones de venta Anexo No.22 De las cuales según método SAATY aplicando para nivel de jerarquía toma mayor importancia la capacidad para desarrollar gestión de ventas seguida por el poder de influencia sobre otros y por ultimo la capacidad y disposición de aprendizaje, Anexo No. 23

Al realizar el análisis de la Matriz de necesidades de competencias organizacionales e individuales relacionada al proceso estratégico de la organización la misma consiste en una



propuesta metodológica que permite relacionar las necesidades de aprendizaje y desarrollo organizacionales e individuales para cada proceso y puesto clave correspondiente en la organización tomando en consideración las brechas del proceso estratégico y las individuales determinadas previamente, permitiendo proponer un mecanismo concreto para la solución adecuada de estas necesidades. Para llegar a este resultado seguidamente se describe como analizar y desarrollar cada parte.

Procesos Claves: Proceso Estratégico de la Organización, en este caso (Comercialización minorista).

Brechas de los procesos estratégicos: Modalidad de compras y flujo informativo.

Puestos Claves: Estos puestos son los ocupados por los responsables del proceso clave, en este caso tienen participación todos los cajeros dependientes y dependientes de establecimiento comercial

Funciones Críticas: Falta de comunicación entre comerciales y trabajadores y la forma de compra.

Brechas Individuales: Son las capacidades insuficientes en las personas que ocupan cada uno de puestos claves, entra las que se pueden relacionar: la capacidad y disposición de aprendizaje, poder de influencia sobre otros y capacidad para desarrollar gestiones de venta.

Necesidades de aprendizaje y desarrollo organizacionales e individuales: Necesidad de creación de locales lograr mayores niveles de superación, necesidad sobre entrenamiento en técnicas para la gestión de ventas, entrenamiento cursos encaminados a habilidades comunicativas.

Mecanismos para el aprendizaje y desarrollo: Matutinos didácticos, conferencias, talleres, seminarios.

Etapa II. Planeación.

Dentro de esta etapa se encuentra la elección y determinación de las políticas y objetivos del proceso en función de las necesidades detectadas en la matriz de necesidades y las que se identifican mediante DNC, evaluación del desempeño y cuadros.



Los objetivos del proceso de forma general pueden relacionarse de la siguiente manera:

Objetivos

Integrar las necesidades de aprendizaje y desarrollo organizacionales e individuales.

Elegir los mecanismos y técnicas de aprendizaje adecuadas que permitan satisfacer las necesidades de aprendizaje y desarrollo organizacionales e individuales.

Evaluar el proceso en función de las capacidades existentes y las necesarias, que demuestre el personal en el desempeño laboral.

Políticas

Enfocar el proceso a la integración de las necesidades de aprendizaje y desarrollo organizacionales e individuales.

Fomentar la creación de espacios que permitan el intercambio de experiencias, conocimientos a partir del diseño de mecanismos de aprendizaje y desarrollo

Luego se determinan de las técnicas de aprendizaje y desarrollo que aunque se continué con los estilos de cursos, seminarios post grados, abordados en los planes de capacitación, se propone llegar a un nivel superior donde se agrandan los principios de aprendizaje organizacionales e individuales materializados en planes de carreras con vistas al crecimiento profesional así como el desarrollo de debates, discusiones y otras actividades encaminadas a elevar de participación, desarrollar las intervenciones sociales, intercambio de experiencias y acciones informativas, que a continuación serán mencionadas y explicadas cada una de estas técnicas:

Al estar diseñado un plan de capacitación por la dirección de la cadena entonces se proponen nuevas formas y estilos como son:

Espacios para intercambio de experiencias y conocimientos: Estos espacios comprenden una serie de mecanismos que dependen en gran medida de creatividad del organizador y los objetivos trazados, en este sentido se incorporan diferentes modalidades en las que pueden utilizarse otros modos de ejecución como el correo electrónico, deben fortalecer los encuentros



de técnicas comerciales otros mecanismos que serán abordados a continuación, los cuales se han definido atendiendo a las necesidades organizacionales e individuales identificadas en la matriz de necesidades.

Instrucción directa al puesto: Se realiza durante las horas de trabajo, con el objetivo de entrenar al trabajador en el desempeño de sus puestos, esta actividad estará a cargo de un supervisor, capacitador o un compañero de trabajo con experiencia y contará de tres etapas:

El responsable explicará al trabajador las funciones y objetivos del puesto (Programa de Inducción), así como los resultados que se esperan de él y la importancia de la capacitación.

El capacitador efectúa el trabajo de manera que proporcione un modelo que pueda ser copiado por el entrenado.

El entrenado reproduce el modelo hasta que logre desarrollarlo correctamente.

Con este método se podrá evaluar las habilidades y conocimientos adquiridos por el entrenado el cual será de mayor efectividad en trabajadores de nuevo ingreso.

Rotación de Puestos: Se propone rotar de puesto para ganar en experiencia y se comenzaría por el dependiente de establecimiento comercial el cual puede asumir la actividad del cajero vendedor que de hecho es común, ahora, se podría lograr una rotación por el puesto del jefe de piso demostrando así su capacidad para asumir esta tarea en el momento que le sean de interés o necesidad de la organización logrando además una integral preparación de esa persona. Además tiende a fomentar habilidades y conocimientos útiles para el futuro desempeño por lo que su aplicación debe centrarse en trabajadores en proceso de crecimiento profesional.

Relación Experto – Aprendiz: La persona más experimentada en el piso de venta será la encargada de transmitir sus conocimientos todo aquel personal de nueva captación que aun no ha recibido superación por parte de la organización. Donde las relaciones que sean capaces de establecer serán la clave del éxito.

Actuación o sociodrama: esta actividad debe realizarse en grupo, tiene como objetivo la identificación de los puntos fuertes y débiles en el desempeño de los trabajadores; para ello uno



o varios miembros de la organización deben dramatizar como actuaría su jefe o colega ante una situación real o simulada de manera que se inviertan las funciones, permitiendo que el imitado identifique rápidamente las deficiencias que demuestra en su desempeño, el resto del grupo puede emitir sus opiniones. Esta técnica no necesita de mucho tiempo, puede exponerse en matutinos u otros eventos de este tipo, además fomentan las relaciones interpersonales y crea un ambiente de confiabilidad entre los miembros de la organización.

Estudio de casos: Considerando lo comentado en el capítulo anterior para este tipo de técnica podemos tratar casos prácticos en los que el trabajador juega un rol importante al poner en práctica sus conocimientos: como por ejemplo las promociones de nuevos productos, la venta de productos perecederos las cuales son garantizadas por el dependiente en coberturas establecidas siendo la gestión de ventas fundamental.

Estudios Individuales: En este caso se orienta el estudio de una situación de la organización, puede ser la lectura de un caso, escuchar una grabación o incluso observar una película, sobre el cual tendrán que opinar, para esta actividad utilizarán los servicios informáticos, de esta manera los participantes tendrán la oportunidad de formarse desde su puesto de trabajo, e incluso pueden diseñarse programas en los que cada persona responda y la computadora decida la respuesta correcta, dándole espacio de colaboración al departamento de informática. Las principales ventajas se centran en la aplicación de los conocimientos de informática y la optimización de recursos.

Encuentros de Técnicas Comerciales: Este mecanismo ya se utiliza en el EAT y se corresponde con la idea trabajada en los espacios para intercambio de experiencias y conocimientos. Estos encuentros se desarrollan con el objetivo de ejercitar y fomentar las habilidades y conocimientos de cada trabajador, de modo que cada uno de ellos tenga la posibilidad de competir y ganar según los conocimientos prácticos y teóricos que posea sobre las funciones del puesto que ocupa.

La creación de Espacios para el intercambio de experiencias y conocimientos como un nuevo principio de aprendizaje, para su ejecución se predetermina los siguientes datos:

Competencia a desarrollar y/o brecha a minimizar



Lugar de realización

Fecha de realización

Tiempo de duración

Cantidad de veces a ejecutar

Responsable de organizar las actividades

Determinar las formas de evaluación

Seguidamente se identifican los pasos anteriormente relacionados en correspondencia con los mecanismos, lo cual podrá tomarse como metodología para el desarrollo de cada uno de los mecanismos abordados.

Mecanismo a utilizar	Estudio de casos
Competencia a desarrollar y/o brecha a minimizar	Capacidad para desarrollar gestión de ventas.
Lugar de realización	Unidad comercial.
Fecha de realización	La programada por la dirección.
Tiempo de duración	Depende del caso.
Cantidad de veces a ejecutar	Puede variar.
Responsable de organizar las actividad	Gerentes y comerciales de la unidad.
Determinar las formas de evaluación	Satisfacción del cliente, motivación de los participantes.

Cuadro No. 3 Descripción de pasos a seguir para desarrollar el mecanismo de caso de estudio.

Mecanismo a utilizar	Rotación de puesto
Competencia a desarrollar y/o brecha a minimizar	Capacidad para desarrollar gestión de ventas.
Lugar de realización	Unidad comercial.
Fecha de realización	10/6/2007
Tiempo de duración	Jornada laboral.
Cantidad de veces a ejecutar	20 mensual.
Responsable de organizar las actividad	Gerente de la Unidad Comercial.
Determinar las formas de evaluación	Evaluación del desempeño

Cuadro No. 4 Descripción de los pasos a seguir para desarrollar el mecanismo de rotación de puesto.

Mecanismo a utilizar	Relación experto-aprendiz.
Competencia a desarrollar y/o brecha a minimizar	Capacidad de desarrollar gestión de ventas e influencia sobre los demás.
Lugar de realización	Unidad Comercial.
Fecha de realización	Entrada del aprendiz.
Tiempo de duración	Jornada laboral.
Cantidad de veces a ejecutar	Permanente
Responsable de organizar las actividad	J' de área donde labora.

Determinar las formas de evaluación	Criterio del gerente. Calidad del servicio. Motivación del aprendiz.
-------------------------------------	--

Cuadro No. 5 Descripción de pasos a seguir para desarrollar el mecanismo de experto aprendiz.

Etapa III. Ejecución y control.

La manera en que sea ejecutado el programa garantiza el éxito del mismo es por esta razón se requiere para la correcta realización de esta actividad de la colaboración e interrelación de las partes involucradas, refiriendo a la dirección de la organización como una fuerza de empuje, los entrenados los cuales debe mostrar un alto grado de motivación, participación e interés en la actividad, los profesores deben manifestarse motivados y preparados en el desarrollo de su labor, en la medida que estos requisitos sean cumplidos, el programa resultará más o menos efectivo.

Etapa IV. Evaluación.

El proceso evaluativo brinda la prueba de efectividad del proceso de formación y desarrollo por lo que debe prestársele especial atención a esta etapa, la evaluación se realizará en función de tres criterios fundamentales:

Evaluación de las políticas y objetivos declarados

2. Evaluación de los indicadores del proceso.

Como primer criterio de evaluación se determinará el grado de consecución que tuvo el programa con las políticas y objetivos trazados, valorando la contribución del proceso al desarrollo y cumplimiento de la planeación estratégica del territorio y de la Gerencia de Recursos Humanos, así como al Perfeccionamiento Empresarial y al cumplimiento de las metas trazadas por la organización.

El segundo criterio de evaluación se centra en la propuesta de un sistema de indicadores para medir el proceso de Formación y Desarrollo, los cuales se plantean de manera muy general en



el capítulo anterior considerando que pueden experimentar variaciones que conduzcan a mejorar esta propuesta en consecuencia con los mecanismos de aprendizaje y desarrollo utilizados y las formas de evaluación determinadas para cada uno de los métodos abordados anteriormente.

3.4 Conclusiones parciales del capítulo III

1. Insuficiente integración de las necesidades de formación organizacional e individual.
2. La Matriz de Necesidades de Competencias Organizacionales e Individuales permite integrar las necesidades de aprendizaje y desarrollo organizacionales e individuales por puestos y procesos claves de la organización y del subproceso Formación y Desarrollo.
3. Se plantean nuevos mecanismos de aprendizaje y desarrollo, permitiendo una mayor apropiación y flexibilidad de los conocimientos.



CONCLUSIONES GENERALES

1. El procedimiento propuesto para desarrollar el proceso de formación y desarrollo en la empresa permite integrar necesidades individuales y organizacionales.
2. La actividad de desarrollo profesional en la organización podrá ser fortalecida con la propuesta del procedimiento para el diseño de planes de carrera.
3. Que los nuevos mecanismos de aprendizaje y desarrollo planteados permitan una mayor apropiación y flexibilidad de los conocimientos.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el procedimiento propuesto para desarrollar el proceso de Formación y Desarrollo a partir de la integración de las necesidades de aprendizaje y desarrollo organizacionales e individuales.
2. Mejorar y perfeccionar el procedimiento para la ejecución del proceso de Formación y Desarrollo.
3. Debe crearse una plantilla para un especialista en Capacitación con el propósito de atender la actividad de Formación y Desarrollo, para lograr sistematicidad.



BIBLIOGRAFÍA

- Agustín Ibarra Almada .Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral. <http://intranet.ucf.edu.cu/intra/index.html>. Febrero de 2007
- Aloma, Rafael. Nuevas formas organizacionales/ Rafael Aloma. - - La Habana: Ministerio del trabajo y seguridad social, 2004.- - 200p.
- Amit, R. y Shoemaker, P.J. Strategic assests and organization rent. Strategic Management Journal, 14, (1): 43 – 46, 1993.
- Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, (1): 99-110, 1992.
- Barney, J.G.H Firm Resources and sustained competitive advantage. Strategic Management Journal, 17,(1):91-120,1991.
- Beer, M. Gestión de los Recursos Humanos. Ministerio del trabajo y seguridad social/ M. Beer. —Madrid: Editorial Pirámide S. A, 1984. —262p.
- Black, J.A y Boal, K.B. Strategic Resources: Traits, Configurations and Sustainable Competitive Advantage. Strategic Management Jourlano, 15: 131-148, 1994.
- Bueno, E. y Morcillo, P. Fundamentos de economía y organización industrial/E. Bueno y P. Morcillo. -- Madrid: Editorial McGraw Hill, 1994.-- 350p.
- Cantú, H.D. Desarrollo de una Cultura de Calidad / H.d. Cantú.-- México: Mc.Graw-Hill INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V, 2001.-- 590p.
- Capacitación. Tomado de <http://unamosapuntes3.tripod.com/admon/rechuma/capacitarh.htm>, Enero de 2007.
- Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos/ I. Chiavenato. —México: Editorial Mc Graw- Hill, 1995.-- 578p.
- Ciencia y Sociedad.-- [s. l: s. n], 2005.-- 250p.



Ciliceo, Alfonso. Capital y desarrollo personal /Alfonso Ciliceo.- - [s. l: s. n, 200?].- -250p.

Conner, K. R. A Historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do we Have Theory of the firm? Journal of Management, 17, 1: 121-154, marzo 1991.

Cuervo García, A. El papel de la empresa en la competitividad. Papeles de Economía Española, (España), (156): 363-377,1993.-- [s.p]

Cuesta Santos, A. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos/ A. Cuesta Santos. - - La Habana: Editorial Academia, 1999. - - 205 p.

Cuesta Santos, Armando. Gestión de Competencias/ Armando Cuesta Santos. —Ciudad Habana: Editorial Academia, 2000.--120p.

Cuesta Santos, Armando. Gestión del conocimiento Análisis y proyección de los Recursos Humanos/Armando Cuesta Santos.- - La Habana: Editorial Academia, 2002.--117 p.

Cuesta Santos, Armando. La cadena del valor y el conocimiento organizacional en la sociedad del conocimiento. Tomado de http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos_academicos.htm, abril de 2007.

Davenport, T. H. Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas/ T. H. Davenport. - - Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2000. -- 264 p.

Davenport, T. H., Beer, M. C. y De Long, D.W. Proyectos exitosos de gestión del conocimiento. Harvard Deusto Business, (85): 4-19,1998.-- [s.p]

Denis González, Rosario. Diseño de procedimiento para proceso de formación y desarrollo/Rosario Díaz González; Marle Perez, tutor.- - Trabajo de Diploma, ucf, 2004.- - 105h.

Díaz Díaz Daniar. Propuesta de lineamientos metodológicos para desarrollar la Gestión del Conocimiento en Cimex Sucursal Centro/ Daniar Díaz Díaz; Marle Pérez, tutor. - - Trabajo de Diploma, ucf, 2004.- - 105h.



- Díaz Izquiero Osdanay. Diseño de los perfiles de competencias para los responsables de los procesos estratégicos de la Sucursal Centro Cimex/ Osdanay Díaz Izquierdo; Marle Pérez, tutor.- - Trabajo de Diploma, ucf, 2004. - -105h.
- Dierickx, I y Cool, K. Asset Stosck, Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. Management Science, 35: 1504-1511, 1998.
- Drucker, P. Hacia la nueva organización. Harvard Deusto Business Review, [s. l: s.n, 1998]. - - 150p.
- Fernández Rodríguez, Z. La organización interna como ventaja para la empresa. Papeles de Economía Española, (1) (España), (56):178,1993.
- Fresno Chávez, C. Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones/C. Chávez Fresno. - -Madrid: Civitas, 1996.- -200 p.
- Fresno Chávez, C. Hacia la gerencia de los intangibles. Tomado de http://www.gestiondelconocimiento.com/articulos_academicos.htm, febrero de 2007.
- Fundipe. Cuadro de mando integral e indicadores para la gestión de personas. Tomado de <http://www.arearh.com>, junio de 2007.
- Goleman Daniel. La inteligencia emocional/ Daniel Goleman. - - [s. l: s. n], 1997. - - 150p.
- Gómez Díaz, Dianellys. Propuesta de lineamientos metodológicos para desarrollar la gestión del conocimiento / Dianellys Gómez Díaz; Noel Varela, tutor.- - Tesis en opción por el título de master en gerencia de la ciencia y la innovación, uclv, 2004.- - 130h.
- Grant, R.M. Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications/R.M Grant. - -Brasil: Cambridge Massachussets, 1992.-- [s.p]
- Harper. Manuales de recursos humanos/ Harper y Lynch. -- Madrid: Ed. Gaceta de Negocios, 1992. – 417 p.
- Itami, H. Mobilizing Invisible Assets/H Itami.-- Cambridge:Harvard University Press.- - [s. l: s. n], 199?.-- [s.p]



- Lippman, S. A. Uncertain Imitability. An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition Bell/ S.A Lippman, R .P. Rumelt.-- Journal of Economics, 13:418-438, 1992.
- López, A. El desarrollo del capital intelectual como fortaleza en el perfeccionamiento empresarial. Seminario Iberoamericano sobre Tendencias Modernas en Gerencia de la Ciencia y la Innovación Tecnológica IBERGECYT'2002/ A López - - La Habana: Editorial Academia, 2002.-- p136 – 148.
- Menguzzato Boulard, M. El Proceso Estratégico. Primera Edición/ M. Boulard Menguzzato y J.J. Renau.-- Madrid: Editorial Ariel S.A, 1991.-- 250p.
- Montalvo Fuentes, Lisbet. La gestión del conocimiento vista desde procesos de Recursos Humanos/ Lisbet Montalvo Fuentes; Marle Pérez, tutor. -- Trabajo de Diploma, ucf, 2004.-- 90h.
- Nelson, R. An Evolutionary Theory of Economic/ R. Nelson y S. Winter.-- Massachussets: Harvard University Press, 1992.-- [s.p]
- Norma ISO 9000 Sistema de Gestión de la Calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario. Secretaria General ISO, Ginebra, Suiza, Vig. 2000.
- Orellana, F. Claudio. Conceptos de formación. Tomado de <http://conceptosrecursoshumanos.com/conceptosdeformacion.htm>, abril de 2007.
- Pavez Salazar, A.A. Modelo de implantación de la gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas/ A.A. Pavez Salazar; Luis Hevia Rodríguez, tutor. - - Trabajo de diploma para optar por el título de ingeniero informático, Universidad Técnica “Federico Santa María”, 2000. - - 91 h. Tomado de http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg, abril de 2007.
- Penrose, E. T. Teoría del crecimiento de la empresa/ E. T. Penrose.-- Madrid: Ed. Aguilar, 1962
- Porter, M. Estrategia competitiva/ M. Porter. -- México: Editorial CECSA, 1982.-- [s.p]



- Prahalad, C. K. Y Hamel, G. La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve. Harvard-Deusto Bussiness Review, (Harvard): 79-91, mayo-junio, 1990.
- Rizo Rivero, N. Proyección Estratégica de la Sucursal CIMEX Centro para el período 2001-2003/ N. Rizo Rivero; E. Concepción, tutor. - - Tesis en opción al título académico de master en Dirección, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, junio 2001.-- 100h.
- Ruiz Llaveró, G. Una reflexión sobre la gestión del conocimiento. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, abril de 2007.
- Rumelt, R. P. Toward a Strategic Theory of the Firm/ R. P. Rumelt.-- En R.B. Lamb (Ed): Competitive Strategic Management. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, New, 1994.-- [s.p]
- Sainz Ochoa, A. Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja/ A. Sainz Ochoa; Luis A. Guerra Martínez, tutor-- Trabajo presentado en opción al grado científico de doctor, Universidad de Rioja Servicio de Publicaciones, 2002.-- 332h.
- Trece, D.J. Toward and Economic Theory of the Multiproduct Firm. Journal of Economic Behavior and Organization, (1 3): 39-63, 1982.-- [s.p]
- Viedma Martí, J.M. La gestión del conocimiento y el capital intelectual. Tomado de <http://www.gestiondelconocimiento.com>, septiembre de 2006.
- Viedma Martí, J. M.A favor de la gestión del conocimiento. Tomado de <http://www.calidadlatina.com>, noviembre de 2002.
- Wernerfelt T, B. From Critical Resources to Corporate Strategy. Journal of General Management, 14: 4-12, 1984.-- [s.p]
- Wernerfelt, B. Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5: 171-180, 1984.-- [s.p]
- Werther, William. Administración de Personal y Recursos Humanos/ William Werther, Keith Davis.-- México: Mc GrawHill Interamericana, S.A de C.V, 1994. -- 395p.



Winter, S. G. *Theories of Profitability: Rents, Resources-based and Evolutionary Theories of the Firm*/S.G. Winter.-- Boston: Ed Kuwer Academic Publishers, 1995.-- p178.

Zarragoitia Alonso, Maria. La información en gestión de Recursos Humanos: Factor clave en el perfeccionamiento empresarial. Revista Gerencial (La Habana), (1):6-10, 2005.



ANEXOS