

UADE
VIRTUAL



CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

UVA 9
Desarrollo gerencial



El desarrollo de contenidos que se presenta a continuación es una selección editada y compilada ad hoc, sobre la base de la bibliografía citada al pie, para ser utilizado exclusivamente como material de estudio de **UADE Virtual**.

Ha sido realizado por la profesora:



Lic. Verónica Saiz

ÍNDICE

1. Definición
2. Objetivos
3. Proceso
4. Metodologías
 - 4.1. En el puesto de trabajo
 - 4.1.1. Rotación de puestos
 - 4.1.2. Asesoría y reemplazo
 - 4.1.3. Paneles de entrenamiento
 - 4.1.4. Aprendizaje en acción
 - 4.2. Fuera del puesto de trabajo
 - 4.2.1. Método de estudio de casos
 - 4.2.2. Juegos gerenciales
 - 4.2.3. Seminarios externos
 - 4.2.4. Programas universitarios
 - 4.2.5. Role-playing
 - 4.2.6. Modelo de comportamiento
 - 4.2.7. Centros internos de desarrollo
5. Factores del éxito



1. DEFINICIÓN



El **desarrollo gerencial** es un **proceso** cuya finalidad es mejorar el desempeño actual o futuro de los **gerentes** de una empresa dotándolos con las **habilidades, conocimientos y actitudes** necesarias para realizar su trabajo, por lo que es similar a la capacitación.

Los planes de desarrollo se basan en las necesidades personales de cada sujeto, por lo que no existen dos planes de desarrollo iguales.

2. OBJETIVOS

Los **objetivos** del desarrollo gerencial son:

- asegurar reemplazos para los puestos clave de la compañía,
- satisfacer las necesidades de los ejecutivos, ya que el desarrollo gerencial es un atractivo para los empleados que buscan posibilidades de desarrollo.

3. PROCESO

Este proceso está conformado por varios pasos.

- 1 Primero, se planifican y predicen las necesidades de personal, realizando una **proyección y comparación** de las **posiciones** con sus **candidatos**

- 2 A continuación, se realiza un análisis de las **necesidades de desarrollo del gerente**, se generan estrategias y se llevan a cabo actividades para que logre el nivel deseado
- 3 Finalmente, cuando hay vacantes en un puesto de alto nivel, se realiza una **planeación de sucesión** para ocuparlas. Veamos cuáles son los pasos a seguir:

- 1 planificación y predicción del personal,
- 2 análisis y desarrollo de las necesidades administrativas.

- 1 intereses y aspiraciones de carrera individual,
- 2 evaluación de desempeño.

- 1 proyección organizacional,
- 2 inventario de capacidades gerenciales,
- 3 diagramas de reemplazo,
- 4 actividades.

Planeación de sucesión

4. METODOLOGÍAS

Existen distintas **metodologías o herramientas** para el desarrollo gerencial. Algunas se llevan a cabo **en el puesto de trabajo** y otras **fuera de él**. Veamos cada una de ellas.

4.1. En el puesto de trabajo

Se emplean:

- rotación de puestos,
- asesoría y reemplazo,
- paneles de entrenamiento,
- aprendizaje en acción.

4.1.1. Rotación de puestos

Consiste en **trasladar a la persona que se está capacitando de un departamento a otro**, para conocer todas las áreas de la compañía y así ampliar la comprensión de las mismas.

La rotación de puestos es la herramienta más utilizada por la compañía en el desarrollo de **jóvenes profesionales**.

Sus principales **ventajas** son:

- descubre fortalezas y debilidades,
- evita el estancamiento,
- desarrolla generalistas, ya que apunta a que las personas conozcan toda la información de la compañía,
- se genera cooperación interdepartamental, brindando una idea de los problemas, los recursos y los tiempos de otras áreas.

4.1.2. Asesoría y reemplazo

En este caso, el empleado en capacitación **trabaja junto con la persona a quien reemplazará**, que debe ser buen instructor y coach, ya que es responsable del entrenamiento y evolución del proceso de enseñanza.

Este método es de bajo costo y en el largo plazo garantiza el buen desempeño de quienes hayan surgido internamente.

4.1.3. Paneles de entrenamiento

Esta herramienta también es denominada **administración múltiple**. Consiste en crear **paneles "junior"** de directores, que formulan recomendaciones al **panel oficial** de la organización. De esta forma, se trabaja en paralelo sobre las mismas decisiones que tiene que tomar la junta de directores.

Los paneles de entrenamiento proporcionan al individuo en capacitación la experiencia en el análisis de los **problemas generales** de la compañía.

4.1.4. Aprendizaje en acción

Este método busca desarrollar las capacidades de análisis crítico y planeamiento, al mismo tiempo que una visión general del negocio, ya que permite que el individuo **trabaje en la solución de problemas de otros departamentos de la organización y comparta sus ideas en reuniones periódicas**. De esta manera, el aprendizaje se realiza en el puesto de trabajo pero no en tiempo real.

Más allá de todas sus ventajas, este método tiene como inconveniente que se pierden los servicios de tiempo completo del capacitado en su área de trabajo actual.

4.2. Fuera del puesto de trabajo

- Método de estudio de casos
- Juegos gerenciales
- Seminarios externos
- Programas universitarios
- *Role-playing*
- Modelo de comportamiento
- Centros internos de desarrollo

4.2.1. Método de estudio de casos

Es una metodología que se recomienda para un grupo de personas que se están formando (por ejemplo, en un *master*), ya que lo rico de este método es el intercambio de ideas.

Consiste en la **descripción escrita de un problema organizacional real**. Para **resolver el caso**, se busca la participación activa del individuo en capacitación, quien debe analizar y proponer posibles cursos de acción para resolver ese problema. Es importante señalar que para los casos no hay soluciones únicas.

Para el **intercambio de ideas en el aula**, se debe contar con la presencia de un moderador, que no deberá guiar ni influenciar las opiniones de los disertantes. Debe, en cambio, asesorar y formular preguntas que estimulen el debate sin tomar posición ni ofrecer respuestas. Tampoco debe crear misterio en torno al problema ni retener información.

Este método permite trabajar a distancia, pero debe haber una puesta en común, ya que, como señalamos, el intercambio de ideas es esencial para el estudio de casos.

4.2.2. Juegos gerenciales

Los juegos gerenciales son **simuladores de negocios en los que compiten varios equipos**. Pueden ser administrados en computadora, lo cual puede ocasionar un costo alto (en desarrollo y aplicación).

Para los juegos gerenciales, el grupo en capacitación se divide en pequeñas "compañías", que competirán entre sí en un mercado simulado. A continuación, se establecen metas y se toman decisiones.

Con este método, se logra un alto grado de realismo y competitividad, que les permite a los individuos desarrollar habilidades de liderazgo y también trabajar en equipo.

4.2.3. Seminarios externos

Esta metodología, además de desarrollarse fuera del puesto, se desarrolla fuera de la compañía porque los seminarios son ofrecidos por institutos o asociaciones profesionales (como, por ejemplo, los cursos de negocios de las universidades). Generalmente, son breves y se refieren a temas variados.

4.2.4. Programas universitarios

Existen tres tipos de actividades que se pueden desarrollar:

- programas de educación continua,
- cursos individuales,
- programas de grado.

La compañía puede contribuir con el pago de los aranceles y otorgar años sabáticos a aquellos que están realizando alguna de estas actividades.

4.2.5. Role-playing

Con el método de *role-playing* o juego de roles, los participantes **recrean una situación real**. Se le asigna un rol a un participante y ciertos objetivos a cumplir. De esta manera, no se evalúa tanto el conocimiento técnico, sino las **competencias genéricas** que hacen a la figura de un gerente, ya que se busca el compromiso y no sólo la actuación.

El role-playing habilita una serie de logros:

- se desarrollan habilidades interpersonales,
- se experimenta con nuevos modelos de comportamiento,
- se logra la empatía con “el otro”.

Finalmente, el instructor debe conducir el rescate de la actividad. Este método se utiliza en mayor medida en programas de jóvenes profesionales.

4.2.6. Modelo de comportamiento

La finalidad de tomar un modelo de comportamiento dentro de la organización es **mostrar**, a las personas en capacitación, **la manera adecuada de hacer algo**. La persona que es modelo de comportamiento no trabaja como tutor, pero se le avisa que será tomado como modelo para que se deje observar en el cumplimiento de sus funciones.

Con este método, se le permite a los individuos en capacitación que practiquen el modelo y se les da un *feedback* en relación con su desempeño.

4.2.7. Centros internos de desarrollo

Los centros internos de desarrollo son espacios que **replican la educación formal dentro de una compañía**. Pueden ser utilizados tanto para capacitación como para desarrollo. Ellos administran el desarrollo gerencial desde la compañía.

Los centros están compuestos por distintas técnicas y la oferta educativa es amplia. A partir de ellos, se desarrolla la capacidad de trabajo en equipo y se trabaja sobre casos reales.

5. FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO

Cualquiera sea la metodología empleada para el desarrollo gerencial, esta debe estar autorizada y avalada por la compañía. Además, debe **estar en consonancia con la estrategia de la compañía**.

Para concluir, podemos señalar que los factores claves para el éxito del desarrollo gerencial son:

- 1 intervención amplia y visible del CEO,
- 2 políticas y filosofías de Desarrollo Gerencial claramente expresadas y comprendidas,
- 3 considerar que el Desarrollo Gerencial está vinculado con las estrategias del negocio,
- 4 tres elementos importantes a tener en cuenta:
 - se desarrollan habilidades interpersonales,
 - se experimenta con nuevos modelos de comportamiento,
 - se logra la empatía con “el otro”.
- 5 compromiso de los gerentes de línea.

Bibliografía

- » **BOHLANDER, G., SNEL, S., y SHERMAN, A. (2001).** *Administración de Recursos Humanos*. Duodécima edición. Editorial Thomson
- » **DESSLER, Gary. (1996).** *Administración de Personal*. 6ta Edición. Editorial Prentice Hall. México
- » **WERTHER, William. (2000).** *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 5ta. Edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia.