



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración

Tema

Gestión de recursos humanos

Subtema

Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional

Seminario de graduación para optar al título de licenciado en administración de  
empresas

Autor

Br. Luis Carlos Picado Portocarrero

Tutora

Msc. Silvia Leonor Mejía Rivera

Managua, Nicaragua, Marzo 2020

## Índice

|   |     |
|---|-----|
| Dedicatoria .....   | i   |
| Agradecimiento .....  | ii  |
| Valoración del docente .....                                      | iii |
| Resumen .....   | iv  |
| Introducción .....  | 1   |
| Justificación .....   | 2   |
| Objetivos .....   | 3   |
| Capítulo uno: Capacitación y desarrollo de recursos humanos ..... | 4   |
| 1.1. Concepto .....   | 4   |
| 1.2. Importancia de la capacitación .....                         | 4   |
| 1.3. Finalidad de la capacitación .....                           | 5   |
| 1.4. Objetivos de la capacitación .....                           | 6   |
| 1.5. Tipos de capacitación .....                                  | 6   |
| 1.5.1. Por su formalidad .....                                    | 6   |
| 1.5.2. Por su naturaleza .....                                    | 7   |
| 1.5.3. Por su nivel ocupacional .....                             | 7   |
| 1.6. Niveles de capacitación .....                                | 8   |
| 1.7. Ciclo del proceso de la capacitación .....                   | 8   |
| 1.8. Métodos de capacitación .....                                | 9   |
| 1.8.1. Métodos dentro del trabajo .....                           | 9   |
| 1.8.2. Métodos fuera del trabajo .....                            | 10  |
| 1.9. Técnicas de capacitación .....                               | 11  |
| 1.9.1. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización .....  | 11  |
| 1.9.2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo .....         | 12  |

|   |    |
|---|----|
| 1.9.3. Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación.....                                    | 13 |
| 1.10. Medios e instrumentos de capacitación .....   | 14 |
| 1.10.1. Conferencia .....   | 14 |
| 1.10.2. Manuales de capacitación .....  | 14 |
| 1.10.3. Recursos audiovisuales .....  | 14 |
| 1.10.4. Simuladores.....  | 15 |
| 1.10.5. Realización efectiva del trabajo .....  | 15 |
| 1.10.6. Discusión de grupos e interacción social .....  | 15 |
| 1.10.7. Entrevistas para la solución de problemas .....   | 15 |
| 1.11 Contenido del programa de capacitación .....   | 16 |
| 1.12. Proceso de elaboración de un plan de capacitación .....   | 17 |
| 1.12.1 Determinación de necesidades de capacitación.....  | 19 |
| 1.12.2 Planeación de la capacitación .....  | 21 |
| 1.12.3. Organización de la capacitación .....   | 21 |
| 1.12.4. Programación de la capacitación.....  | 22 |
| 1.12.5. Ejecución de la capacitación.....   | 24 |
| 1.12.6. Evaluación de los resultados de capacitación .....  | 26 |
| 1.12.7. Seguimiento de la capacitación .....  | 27 |
| 1.12.8. Costos y beneficios obtenidos de la capacitación.....   | 29 |
| 1.13. Factores que permiten identificar los cambios resultados del proceso del desarrollo del personal..... | 31 |
| 1.13.1. Evaluación del aprendizaje .....  | 31 |
| 1.13.2. Compromiso del empleado .....   | 32 |
| 1.13.3. Logros alcanzados.....  | 32 |
| 1.13.4. Evaluación del impacto organizacional .....   | 33 |

|  |    |
|--|----|
| 1.13.5. Autoevaluación .....   | 34 |
| 1.14. Desarrollo de personal .....   | 35 |
| 1.14.1. Concepto.....  | 35 |
| 1.14.2. Administración del proceso de desarrollo .....                                       | 36 |
| 1.14.3. Ventajas del desarrollo del personal .....   | 38 |
| 1.14.4. Tipos de desarrollo para el personal.....  | 39 |
| 1.14.5. Planes de desarrollo para el personal.....   | 39 |
| 1.14.6. Métodos para el desarrollo del personal .....  | 40 |
| 1.14.7. Componentes que ayudan al desarrollo del personal .....                              | 41 |
| 1.14.8. Formas del desarrollo del personal.....  | 43 |
| 1.14.9. Características que ayudan a desarrollar al personal .....                           | 43 |
| 1.14.10. Técnicas que permiten el desarrollo en la persona.....                              | 45 |
| 1.15. Desarrollo de líder .....  | 46 |
| 1.15.1. Técnicas para el desarrollo de líderes .....   | 47 |
| 1.15.2. Estilos de liderazgo.....  | 48 |
| 1.15.3. Beneficios de un buen liderazgo empresarial .....                                    | 49 |
| Capítulo dos. Desarrollo de carrera.....   | 51 |
| 2.1. Concepto.....   | 51 |
| 2.2. Fundamentos del desarrollo de carrera .....   | 52 |
| 2.3. Importancia que tiene el desarrollo de carreras .....                                   | 52 |
| 2.4. Beneficios del desarrollo de carreras .....   | 53 |
| 2.5. Planes de carrera.....  | 54 |
| 2.6. Herramientas que utilizan las organizaciones para el desarrollo de las<br>carreras..... | 55 |
| 2.7. Etapas de un plan de carrera laboral .....  | 56 |

|   |    |
|---|----|
| 2.8. Cuándo adoptar un plan de carrera .....  | 57 |
| 2.9. Órganos participantes en la planificación de carreras.....   | 58 |
| 2.10. Ventajas de la planificación de carreras.....   | 59 |
| 2.11. Desarrollo de la carrera individual.....  | 59 |
| 2.12. Seguimiento del plan de desarrollo de carrera.....  | 60 |
| Capitulo tres. Desarrollo organizacional.....   | 62 |
| 3.1. Concepto.....  | 62 |
| 3.2. Importancia del desarrollo organizacional.....   | 63 |
| 3.3. Características del desarrollo organizacional.....   | 63 |
| 3.4. Modelos de desarrollo organizacional.....  | 66 |
| 3.4.1 Modelos del desarrollo organizacional relacionados con cambios<br>estructurales .....                         | 66 |
| 3.4.2 Modelo de desarrollo organizacional relacionado con cambio en el<br>comportamiento .....                      | 67 |
| 3.4.3 Modelos del desarrollo organizacional relacionados con alteraciones<br>estructurales y de comportamiento..... | 67 |
| 3.5. Proceso del desarrollo organizacional .....  | 67 |
| 3.6. Objetivos básicos del desarrollo organizacional.....   | 69 |
| 3.7. Técnicas del desarrollo organizacional .....   | 69 |
| 3.8. Las limitaciones del desarrollo organizacional .....   | 72 |
| 3.9. Cambio organizacional.....   | 72 |
| 3.10. Cultura organizacional .....  | 75 |
| 3.10.1. Elementos de la cultura organizacional .....  | 76 |
| 3.10.2. Formas de transmitir la cultura.....  | 78 |
| Conclusión.....   | 79 |
| Bibliografía .....  | 80 |

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por haberme permitido mantener siempre una actitud de perseverancia y dedicación en mis estudios. Dios es el único que nos ha dado la sabiduría, la salud y las fuerzas necesarias para hacer bien las cosas por qué es grande, majestuoso y sobre todo poderoso él me permito culminar esta carrera a pesar de tantos obstáculos.

### **A mis Padres**

Les doy gracias a mis padres por haberme dado principios morales, su ayuda económica que fue lo más importante para poder culminar mi meta, ellos me lo brindaron con mucho amor y con mucho esfuerzo y gracias a eso he logrado lo que hice, gracias a ellos estoy a un solo paso de ser profesional, gracias por que han sido las personas más especiales y únicas que me han podido brindar su apoyo y amor, los quiero mucho.

### **A la Universidad**

Mi segundo hogar donde a pesar de sus incertidumbres me acogió con entusiasmo y donde me forje como verdadero profesional competente, porque he aprendido a sobre salir, aprendido muchas cosas entre ellas de cómo actuar para poder lograr lo que quiera en el futuro y para poder ser triunfador, será un lugar que nunca olvidare.

### **A los Docentes**

Que durante estos 5 años han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a culminar la carrera y salir adelante buscando siempre el buen camino.

**Luis Carlos Picado Portocarrero**

## **Agradecimiento**

Agradezco primeramente a Dios por permitirme llegar a este momento de mi vida, a mi mamá por todo su apoyo incondicional, a cada miembro de mi familia que contribuyó para que lograra mis metas, a todas mis amistades que formaron parte de mis estudios universitarios y a cada uno de mis maestros que contribuyeron a mi formación.

De una manera especial agradezco a la Msc. Dalia Fonseca quien me ha brindado tiempo y ayuda cuando lo he necesitado, le agradezco los nuevos conocimientos que ha atraído a vida los cuales son de gran importancia para mi perfil profesional y le agradezco que me permita entrar en su lugar de trabajo que tanto confort, confianza, y alegría trae a mi vida y en especial por haberla conocido convirtiéndose en una amiga muy especial que siempre recordare.

A quien fue mi maestra guía y apoyo durante este tiempo para la elaboración de este trabajo y por aguantar mi duro carácter a mi tutora Msc. Silvia Leonor Mejía Rivera por sus orientaciones, por su tiempo de atenderme en los momentos que lo requerí.

Y a todas esas personas que fui conociendo en el transcurso de la culminación de la carrera y que aportaron partes de sus conocimientos para que pudiera culminar este presente trabajo.

**Luis Carlos Picado Portocarrero**

## Valoración del docente

---

Msc. Silvia Leonor Mejía Rivera

Tutora

De

Seminario de Graduación

## Resumen

El presente trabajo es una investigación documental sobre gestión de recursos humanos, específicamente el desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo de las organizaciones. Este es un procedimiento que debe llevar cabo toda empresa para su crecimiento.

El objetivo principal de esta investigación es analizar los procesos de capacitación y desarrollo del talento humano como elementos clave que contribuyen al desarrollo organizacional. El proceso de capacitación desarrolla las habilidades, destrezas y capacidades de los recursos humanos, facilitando de esta manera mejorar su desempeño y aumentar el nivel de desarrollo de la organización. La capacitación es un elemento esencial que agrega valor a la organización, por lo cual invierten capital para desarrollar el talento en su personal.

Otro proceso de gran importancia es el desarrollo de carrera. El desarrollo de carrera profesional proporciona una oportunidad al trabajador de explorar posibles metas laborales y planificar los pasos para lograrlas, es una guía de apoyo que le ayudará al trabajador alcanzar sus metas para realizarse como personas y como profesionistas en la organización, lo prepara para ocupar puestos gerenciales.

Las organizaciones implementan el desarrollo de las habilidades y capacidades del personal con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización mediante la alteración de las conductas de los miembros. El desarrollo organizacional representa una herramienta para que los administradores de las empresas renueven y fortalezcan las relaciones interpersonales con los empleados, permite indagar cómo alcanzar un cambio planeado de la organización de acuerdo con las necesidades, requerimientos o peticiones de la organización misma

El contenido del informe parte de la introducción, justificación y los objetivos generales y específicos establecidos sobre los que se desarrollan tres capítulos, al final se presenta las conclusiones y la bibliografía.

## Introducción

El presente trabajo de investigación documental sobre el tema general de gestión de recursos humanos, y subtema denominado “desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional”, es un tema de suma importancia para aquellas empresas que quieren tener un adecuado perfil competitivo en el mercado, pues tener un personal capacitado les permite tener más oportunidades de crecer. El objetivo principal es analizar el proceso de capacitación y del talento humano como elementos clave que contribuyen al desarrollo organizacional, desde el enfoque de gestión del talento humano.

La investigación se desarrolla en tres capítulos cuyo contenido se detalla a continuación:

En el primer capítulo: se describe el proceso de capacitación del talento humano como herramienta básica en las organizaciones, concepto, importancia, finalidad, objetivo, tipos de capacitación, niveles, técnicas, métodos, contenido, el desarrollo del líder y demás ítems que se desarrollaran en este primer capítulo.

En el segundo capítulo: se describe la importancia del desarrollo de carrera de los empleados como proceso que permite el desarrollo de capacidades humanas para el buen desempeño en las organizaciones; concepto, fundamentos, importancia, beneficios, herramientas, planes de carrera, etapas, cuando adoptar un plan de carrera, órganos que participan, ventajas, el desarrollo de carrera individual y su seguimiento.

En el tercer capítulo: se expone el proceso de desarrollo organizacional y su vinculación con la capacitación y desarrollo del talento humano que permite el cumplimiento efectivo de su objetivo, definición, importancia, características, modelos, el proceso, objetivo, técnicas, sus limitaciones, cambio organizacional, cultura organizacional, elementos de la cultura y formas de transmitir la cultura.

Al finalizar se elaborará una conclusión del trabajo basadas en su contenido y objetivos planteados.

## **Justificación**

Con la realización de la presente investigación documental se pretende generar conocimientos teóricos referentes a la capacitación y desarrollo del talento humano, como elemento esencial que permite el desarrollo organizacional.

Desde el punto de vista teórico este estudio bibliográfico abarca los procesos sobre capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional conformados por una serie de pasos para ejecutar planes, capacitaciones, y desarrollo de habilidades para formar correctamente al recurso más valioso el capital humano que aportan con sus conocimientos a los procesos, creando organizaciones innovadoras en un mundo competitivo.

Desde el punto de vista práctico, este informe es útil para personas que laboran en el área de recursos humanos, que tienen como objetivo el desarrollo del talento humano, siendo este una guía para la elaboración de un plan de capacitación, planes de carrera y desarrollo de talento en personal que pueda ocupar puestos clave dentro de la organización, tomando en cuenta que son procesos esenciales para el desarrollo organizacional.

Desde el punto de vista metodológico, el contenido de la presente investigación puede servir como fuente de información básica a los lectores, estudiantes y docentes interesados en el tema y que pretendan realizar estudios similares o bien estudio más profundo aplicados a las empresas tomándolo como referencia en el proceso de investigación, puesto que la información recopilada fue tomada por distintos autores especializados.

## Objetivos

### Objetivo general

Analizar los procesos de capacitación y desarrollo del talento humano como elemento clave que contribuyen al desarrollo organizacional.

### Objetivos específicos

1. Describir el proceso capacitación de talento humano como herramienta básica en las organizaciones.
2. Explicar la importancia del desarrollo de carrera de los empleados como proceso que permite el desarrollo de capacidades humanas para el buen desempeño en las organizaciones.
3. Exponer el proceso de desarrollo organizacional y su vinculación con la capacitación y desarrollo de talento humano que permite el cumplimiento efectivo de su objetivo.

## **Capítulo uno: Capacitación y desarrollo de recursos humanos**

Se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosos (villegas, 2009, pág. 372).

### **1.1. Concepto**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo que se aplica de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo (villegas, 2009, pág. 374).

### **1.2. Importancia de la capacitación**

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales.

El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un ascenso.

Mediante la capacitación los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc., en otras palabras, les conviene tanto al colaborador como a la empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas.

La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo (Chavenato, 2009, págs. 385-386).

### **1.3. Finalidad de la capacitación**

La finalidad de la capacitación es facilitar el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable (Villegas, 2004, págs. 149-151).

#### **1.4. Objetivos de la capacitación**

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (Cheavenato, 2010, pág. 387).

#### **1.5. Tipos de capacitación**

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

##### **1.5.1. Por su formalidad**

Capacitación Informal:

Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo, un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un contador incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal. (Villegas, 2004, pág. 153).

Capacitación Formal:

Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

### **1.5.2 Por su naturaleza**

1. Capacitación de Orientación: para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo, en caso de los colaboradores ingresantes
2. Capacitación en el Trabajo: práctica en el trabajo
3. Entrenamiento de Aprendices: período formal de aprendizaje de un oficio
4. Entrenamiento Técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo
5. Capacitación de Supervisores: aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales

### **1.5.3. Por su nivel ocupacional**

1. Capacitación de operarios: entrenamiento del manejo correcto de cierta maquinaria.
2. Capacitación de obreros calificados: especial preparación de obreros para desempeñar funciones específicas o especiales.
3. Capacitación de jefes de Línea: es la persona que se encargara en controlar y verificar que el trabajador realice un trabajo de manera correcta en el puesto.
4. Capacitación de gerentes: para cambiar el comportamiento del mismo y de esta manera sepa cómo debe de manejar al recurso humano (Villegas, 2004, pág. 156).

## 1.6. Niveles de capacitación

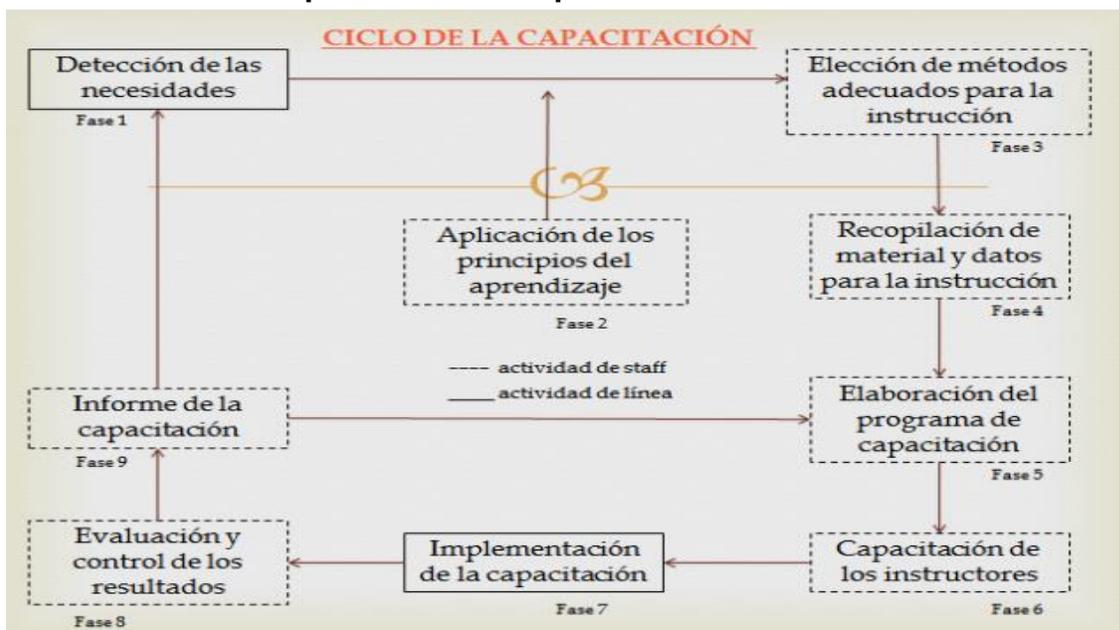
Los tipos de capacitación pueden darse en los siguientes niveles

**Nivel Básico:** Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

**Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

**Nivel Avanzado:** Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa (Cheavenato, 2010, pág. 388).

## 1.7. Ciclo del proceso de la capacitación



(Chavenato I. , 2009, pág. 392)

Fase 1. Detección de las necesidades específicas de capacitación

Fase 2. Aplicación de los principios del aprendizaje

Fase 3. Elección de métodos adecuados para la instrucción

Fase 4. Recopilación de material y datos para la instrucción

Fase 5. Elaboración del programa de capacitación

Fase 6. Capacitación de los instructores

Fase 7. Implementación de la capacitación

Fase 8. Evaluación y control de los resultados

Fase 9. Informe de la capacitación. (Chavenato I. , 2009, pág. 377).

## **1.8. Métodos de capacitación**

Existen varios métodos de capacitación, y para poder determinar cuál de ellos aplicar, las organizaciones deben tomar en consideración algunos factores como: su efectividad y el contenido del programa con respecto al costo que implica, las instalaciones con la que cuenta la misma, también se debe considerar las necesidades de las personas que recibirán dicha capacitación.

A continuación, se detallan algunos de los métodos que se pueden realizar en el proceso de capacitación.

### **1.8.1. Métodos dentro del trabajo**

Es el que se realiza al mismo tiempo que se cumplen con las tareas frecuentes estos son:

Cursos internos: consisten en eventos de capacitación sobre técnicas y/o temas académicos, científicos, tecnología, u otro tema de interés empresarial, los mismos que se organizarán en la sede central de la empresa, con la participación en algunos casos de las sucursales. Entiéndase que para denominarlos como tal debe tener como mínimo 40 horas de duración.

**Mentoring:** Es un proceso de aprendizaje en el cual una persona con mayor experiencia, conocimientos y/o desarrollo en competencias (mentor), ayuda, guía, enseña, y aconseja a otra (memorizado), en el desarrollo de sus competencias y en la formación de su puesto de trabajo invirtiendo tiempo y conocimientos.

**Rotación de puestos:** Es la asignación temporal de actividades no relacionadas con el puesto que se encuentra desempeñando, incluso pueden ser asignados a otras áreas con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización.

**Seminarios / talleres:** Son eventos de corta duración, alrededor de 14 horas en tres fechas y sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos. (Villegas, 2004, pág. 155).

### **1.8.2. Métodos fuera del trabajo**

Son aquellas actividades orientadas al desarrollo de conocimientos y competencias, que se pueden realizar dentro o fuera de los horarios laborales.

**Juegos gerenciales y role playing:** Son técnicas de simulación y dramatización que consiste en poner a personas en situaciones concretas en la cual toman decisiones individuales o grupales, con una diferencia que los juegos gerenciales se enfocan a desarrollar conocimientos mientras el role playing se orienta a desarrollar las competencias.

**Capacitación on line:** Son actividades de capacitación que se realizan mediante la utilización de la tecnología, no necesitan un desplazamiento físico de las personas que van a realizar la capacitación, así como también podrán elegir el horario para la misma.

**Cursos formales de capacitación:** Son cursos que realiza la organización de acuerdo a las necesidades de la misma, que van desde los clásicos cursos de capacitación hasta postgrados direccionados (Villegas, 2004, pág. 156).

## **1.9. Técnicas de capacitación**

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas que serán empleadas en el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

### **1.9.1. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización**

#### 1. Técnicas de capacitación orientadas al contenido:

Estas técnicas están diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de autoinstrucción.

#### 2. Técnicas de capacitación orientadas al proceso:

Diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. Algunos procesos son utilizados para desarrollar introspección interpersonal (conciencia de uno mismo y de otros) como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como en el caso de liderazgo o de entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etcétera.

### 3. Técnicas mixtas de capacitación:

Son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso.

Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Al mismo tiempo que vinculan los conocimientos o el contenido, procuran la modificación de la actitud, de la conciencia de uno mismo y de la eficacia interpersonal. Algunas técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto (on the job), la capacitación para la inducción, la capacitación con simuladores, la rotación de puestos, entre otros (villegas, 2009, págs. 388-390).

#### **1.9.2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo**

Respecto al tiempo, las técnicas de capacitación son clasificadas en dos categorías: las técnicas aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso al trabajo.

1. Programa de inducción o de integración a la empresa: busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integración de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.
2. Capacitación después del ingreso al trabajo: Esta se puede hacer con la consideración de dos aspectos:

La capacitación en el lugar de trabajo (en servicio).

La capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio).

### **1.9.3. Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación.**

Respecto al lugar de aplicación, las técnicas de capacitación son clasificadas en capacitación en el lugar de trabajo (en el puesto) y fuera del lugar de trabajo. La primera se refiere a la que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en un aula o local preparado para esta actividad.

Capacitación en el lugar de trabajo. Puede ser impartida por trabajadores, supervisores o especialistas de staff. No requiere de acomodos o equipos especiales y constituye la forma más común de capacitación. Es muy bien acogida en razón de que es muy práctica, pues el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas pequeñas o medianas invierten en este tipo de capacitación.

La capacitación en el puesto presenta varias modalidades:

1. Admisión de novatos que serán entrenados en ciertos puestos.
2. Rotación de puestos.
3. Entrenamiento para algunas tareas.
4. Enriquecimiento del puesto, etcétera.

Capacitación fuera del lugar de trabajo. La mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no están directamente relacionados con él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando está involucrado con el desempeño de las tareas del puesto. Las principales técnicas o métodos de capacitación fuera del trabajo son

1. Aulas para exposiciones.
2. Expositiva y conferencias.
3. Seminarios y talleres.
4. Películas, transparencias, videocintas (televisión).
5. Método de casos (estudio de casos).
6. Discusión en grupos pequeños, paneles, foro.
7. Dramatización (representación de roles).
8. Simulaciones y juegos (villegas, 2009, págs. 499-401).

## **1.10. Medios e instrumentos de capacitación**

Se refiere a las técnicas, instrumentos y medios que ayudan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación. Dentro de los más principales tenemos: (Alles, 2008, pág. 135)

### **1.10.1. Conferencia**

Permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación preliminar antes de demostraciones prácticas. Por ejemplo, es útil al impartir las medidas de seguridad, organización de planta, etc. (Alles, 2008, pág. 135).

### **1.10.2. Manuales de capacitación**

Manuales de capacitación u otros impresos, diagramas que permiten la exposición repetida, es útil aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Pueden combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales (Alles, 2008, pág. 136).

### **1.10.3. Recursos audiovisuales**

Las imágenes visuales y la información en audio son poderosas herramientas de comunicación. La grabación y el registro de clases, mensajes y presentaciones audiovisuales que serán repetidas ante muchos capacitados, juntos o separados, es el medio más utilizado. El CD-ROM y el DVD permiten grabar programas de capacitación para distribuirlos y presentarlos en varios locales diferentes en cualquier ocasión.

La grabación y proyección en videos de los colaboradores sujetos a capacitación, son un medio muy eficaz, sobre todo cuando se trata de mejorar la calidad del servicio (Alles, 2008, pág. 137).

#### **1.10.4. Simuladores**

Dan al aprendiz la posibilidad de participación y práctica repetida mediante la adquisición de habilidades necesarias en el trabajo real, se usan también sustitutos del equipo real. Pueden aislar y combinar las diferentes partes críticas o peligrosas del trabajo (Alles, 2008, pág. 137).

#### **1.10.5. Realización efectiva del trabajo**

El nuevo colaborador aprende mientras trabaja, bajo la guía de un instructor, es útil en la transmisión de habilidades, de experiencia ensayo y error. Su limitación es que no siempre el buen colaborador es buen instructor. Puede durar pocos días o meses.

En general, el período de aprendizaje brinda preparación para una gran variedad de especialidades, cubriendo múltiples actividades (Puchol, 2003, pág. 177).

#### **1.10.6. Discusión de grupos e interacción social**

Comprende el desarrollo de habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas y de supervisión como vías de solución de problemas mediante grupos de discusión, dirección de debates y contratos con personas para el manejo directivo de problemas reales de supervisión. Se usa mayormente en formación de ejecutivos (Puchol, 2003, pág. 177).

#### **1.10.7. Entrevistas para la solución de problemas**

Se orienta básicamente al asesoramiento de colaboradores. Los supervisores encargados de capacitación mantienen periódicamente estas estrategias para mejorar la eficiencia en el trabajo de cada individuo. Se usa generalmente en la capacitación de directivos (Puchol, 2003, pág. 178).

### 1.11 Contenido del programa de capacitación

El contenido del programa se diseña de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no lo perciben en términos de una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo (Chavenato I. , 2009, pág. 385).

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

1. Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc.

También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

3. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.

3. Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios (Chavenato I. , 2009, pág. 386).

### **1.12. Proceso de elaboración de un plan de capacitación**

El número y variedad de planes o programas de capacitación es muy grande en una empresa de gran envergadura, al igual que su duración; puede ser horas, días, meses o años, El tipo de capacitación que se adoptará en una organización dependerá: del tamaño de la empresa, de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente. La mayoría de los programas de capacitación para colaboradores manuales y de oficina inciden más en las habilidades para el trabajo (Villegas, 2004, pág. 164).

Los programas de capacitación de personal van desde el planeamiento hasta la evaluación de tareas.

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
5. Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.

Definición de la población objetivo, es decir el personal que va a ser capacitado, considerando:

1. Número de personas.
2. Disponibilidad de tiempo.
3. Local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
4. Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
5. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
6. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje (Villegas, 2004, pág. 165).

### **1.12.1 Determinación de necesidades de capacitación**

La primera etapa de capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización. Esa necesidad no siempre está clara y se debe diagnosticar con base a ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizar y descubrirlas (Villegas, 2004, pág. 167).

La determinación de las necesidades de capacitación, es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de las unidades administrativas para determinar y priorizar estas necesidades, por otra parte tiene la responsabilidad de utilizar diversos medios, como contar con la asesoría de especialistas para tener una mejor percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación (Villegas, 2004, pág. 167).

La realización de un inventario de necesidades de capacitación se puede hacer en razón de cuatro niveles de análisis.

El análisis organizacional, a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.

El análisis de los recursos humanos, a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

El análisis de la estructura de puestos, a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.

El análisis de la capacitación, a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación (Villegas, 2004, pág. 169).

### **1.12.1.1. Medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación:**

#### 1. Evaluación del desempeño:

Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir los aciertos y desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de los colaboradores allí se determinará el nivel satisfactorio, o no del cumplimiento de sus obligaciones, por lo que se determinará el reforzamiento en sus conocimientos; también sirve para averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

#### 2. Observación:

La observación permite apreciar los puntos débiles de los colaboradores, verificando, donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta. La observación es una de las técnicas más utilizadas para el diagnóstico de las necesidades de capacitación.

#### 3. Análisis de cargos:

Mediante esta técnica nos permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

#### 4. Entrevistas con supervisores, jefes y gerentes:

Tener contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante la capacitación, es una buena medida, ya que ellos son conocedores del desarrollo y aplicación de los conocimientos, destrezas y habilidades de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Los jefes inmediatos por lo general saben quién o no necesitan ser capacitados (Chavenato I. , 2009, pág. 380).

### **1.12.2 Planeación de la capacitación**

Consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano; A su vez la programación implica el detalle de las características en lo referente al diseño instruccional objetivos, contenidos, métodos, materiales y evaluación, los mismos que deben ser diseñados para cada actividad.

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión. Determinar el tipo de capacitación que se necesita un momento determinado.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación. Es lo que se pretende lograr o alcanzar con la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos y programas. No todo el programa se desarrollará con un solo métodos, cada etapa se realizará de manera distinta.
4. Determinación del contenido de la capacitación. Asunto o contenido de la capacitación, Sobre qué va a capacitar.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible. Métodos de capacitación y/o recursos necesarios, cómo será la capacitación.
6. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.

(Chavenato I. , 2009, págs. 397-398).

### **1.12.3. Organización de la capacitación**

Está referido a la materialización del planeamiento, estableciendo la programación de las acciones de cómo se desarrollará el plan de capacitación y desarrollo, entre estas acciones se deben considerar las siguientes

1. Fijación de la fecha y hora del evento: fijación del día y la hora exacta que comenzara el proceso de capacitación.
2. Determinación del auditorio adecuado donde se desarrollará el evento: este será el lugar con las condiciones idónea para comenzar con el proceso.
3. Contratación de los instructores: contratación de los instructores que realizaran la capacitación.
4. Selección de participantes: estos serán los trabajadores que necesitan ser capacitados con mayor urgencia.
5. Designación de los coordinadores: las personas que coordinaran todo a cuanto el lugar, el material, el personal y las condiciones.
6. Preparación de los medios y materiales: que se necesitaran para la capacitación.
7. Elaboración y manejo de la base de datos: levantar los datos de con los que se contara para el proceso (Cheavenato, 2010, pág. 398).

#### **1.12.4. Programación de la capacitación**

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

1. Cuál es la necesidad: porque el de la capacitación.
2. Dónde fue señalada por primera vez: descripción del puesto que necesita ser capacitado.
3. Ocurre en otra área o en otro sector: determinar si las demás áreas también necesitan ser capacitadas.
4. Cuál es su causa: identificar la causa del problema que necesita ser corregido por medio de la capacitación.
5. Es parte de una necesidad mayor: determinar si la causa requiere con gran urgencia la capacitación.

6. Cómo resolverla, por separado o combinada con otras: conocer la mejor forma de cómo resolver, si será mejor en forma individual o en conjunto por lo cual se debe determinar cuál es mejor.
7. Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla: si antes de iniciar se deberá conocer posibles indicaciones para realizar de manera correcta el proceso.
8. La necesidad es inmediata: conocer si se necesita capacitar de inmediato.
- 9.Cuál es su prioridad con respecto a las demás: identificar cuál de todas es la que requiere la intervención inmediata.
10. La necesidad es permanente o temporal: es por un tiempo corto o se tendrá que realizar la capacitación por mucho tiempo
11. Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran: el número de personas que necesitaran ser capacitadas, así como el número de instructores que se necesitaran.
12. Cuál es el tiempo disponible para la capacitación: el tiempo con el que se cuenta para dicho proceso.
13. Cuál es el costo probable de la capacitación: cuantificar el costo en el que incurrirá la empresa en la capacitación.
14. Quién va a ejecutar la capacitación: conocer el perfil de los posibles candidatos o instructores que aran la capacitación de los empleados en la empresa (villegas, 2009, pág. 399).

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

1. Qué debe enseñarse: la temática o contenido de la capacitación que se abordara.
2. Quién debe aprender: determinar lo que necesitan aprender para corregir los problemas.
3. Cuándo debe enseñarse: el tiempo propicio para la capacitación
4. Dónde debe enseñarse: elegir el lugar perfecto para iniciar con la capacitación.

5. Cómo debe enseñarse: escoger la manera en la que se les transmitirá el conocimiento al personal.
6. Quién debe enseñar: la persona encargada de capacitar al personal (Chavenato I. , 2009, pág. 401).

#### **1.12.5. Ejecución de la capacitación**

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento, utilizando los trípticos y/u otro medio para difundir la realización del evento. Las ejecuciones de las actividades de capacitación pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: teleconferencia, seminario, películas- videos, cursos, etc.

En esta fase deben estar considerados los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etc. Ello dependerá del contenido, de la enseñanza y características del educando. Hay que reiterar la importancia de los principios del aprendizaje como: la motivación, reforzamiento, repetición, participación activa y retroalimentación (Javier Tejedo, pág. 166).

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica, y sobre todo que cumpla sus objetivos dependerá principalmente de los siguientes factores:

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.

La decisión de establecer determinados programas de capacitación debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. La capacitación debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

2. La calidad del material de la capacitación presentado.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

3. La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

La capacitación debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

4. La calidad y preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función (Villegas, 2004, pág. 167).

### **1.12.6. Evaluación de los resultados de capacitación**

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión, los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo, se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado (William B werther, pág. 170).

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

1. La reacción: es la “prueba de la sonrisa” o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendaría a otros.

2. Lo aprendido: evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.

3. El desempeño: evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación de 360° o las investigaciones de los colaboradores. Si no hay cambios conductuales, entonces la capacitación no funcionó o algo pasa con el programa de capacitación. Cuando el colaborador regresa al contexto de trabajo, un conjunto de factores puede apoyar el cambio de comportamiento, entre ellos el papel de apoyo del gerente y un clima que facilita e incentiva el intento por observar un nuevo comportamiento.

4. El resultado: Se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Ésta puede reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo del ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido. Posteriormente se incluyó un quinto nivel en la evaluación de la capacitación:

5. El rendimiento de la inversión: también llamado ROI (return on investment). Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada.

Los indicadores mencionados serían útiles para comprobar si la capacitación alcanzó sus objetivos y si valió la pena (villegas, 2009, págs. 366-384).

### **1.12.7. Seguimiento de la capacitación**

Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos (villegas, 2009, pág. 385).

Esta fase nos permite conocer en qué medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

Al principio, es útil hacer un examen inicial (pre-prueba) para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes.

Se puede evaluar tanto el programa como a los participantes, con el único fin de conocer los logros, como las deficiencias, con el fin de considerarlos y/o corregirlos.

En cuanto a la evaluación de los participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación. (villegas, 2009, pág. 386).

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Ilustración. 1 Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación



(Villegas, 2004, pág. 387)

1. En primer lugar, es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación.
2. Es necesario también suministrar a los participantes un examen anterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permitirá verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrán logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto del trabajo.
3. Se implementa el proceso de capacitación de las personas para desarrollar en ellos sus habilidades, destrezas y cualidades que les permita desempeñar eficientemente sus actividades del puesto.
4. Una vez que se haya concluido con el proceso de capacitación, será necesario suministrar a los participantes un examen posterior al proceso la comparación entre ambos resultados permitirá conocer el nivel de conocimientos y habilidades asimilados por los participantes.
5. Después de terminado el proceso de capacitación del personal se podrá comparar si el personal adquirió mejoramiento de las técnicas y habilidades una vez que este desempeñando sus actividades u operaciones de su puesto.

6. La capacitación no termina cuando finaliza el curso, sino que se hace un seguimiento para determinar si se aplican los conocimientos adquiridos y si los trabajadores adquirieron capacidad y destreza para realizar las actividades en las fueron adiestrado.

(villegas, 2009, pág. 170).

#### **1.12.8. Costos y beneficios obtenidos de la capacitación**

Una vez que se hayan concluido los métodos de capacitación para la formación del personal se hará una evaluación de los beneficios que la empresa obtendrá una vez que los empleados ya formados pongan en práctica todos sus nuevos conocimientos y nuevas habilidades. Pero también se evaluarán los costos incurridos con la implementación de la capacitación (Villegas, 2004, pág. 170).

La capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir porque lo manda la ley. La capacitación es una inversión que trae beneficios a las personas y a la empresa.

El monto de inversión de un plan de capacitación, será financiado con ingresos propios presupuestados de la institución también es quien deberá de percibir los beneficios esperados con este método de desarrollo. Por lo cual se mencionan esos costos e igual los beneficios.

##### Costos

1. Salario del entrenador
2. Material para el entrenamiento
3. Costo de la logística
4. Equipamiento
5. Transporte
6. Costo de las horas “perdidas” del empleado que asiste al curso

### Beneficios

1. Incremento en la producción
2. Reducción de errores
3. Reducción de la rotación
4. Menor necesidad de la supervisión
5. Cambio de comportamiento por parte de los asistentes
6. Enriquecimiento del puesto de trabajo

Los beneficios de la capacitación sin embargo van más allá, por lo que es importante resaltarlos

### Como beneficia la capacitación a las organizaciones

1. Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
2. Crea mejor imagen
3. Mejora la relación jefes-subordinados
4. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
5. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
6. Incrementa la productividad y calidad del trabajo
7. Ayuda a mantener bajos los costos

### Beneficios para el colaborador que repercuten favorablemente en la organización

1. Ayuda al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones
2. Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
3. Forja líder y mejora las aptitudes comunicativas
4. Sube el nivel de satisfacción con el puesto
5. Permite el logro de metas individuales
6. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

### Beneficios sobre la actividad directiva

1. Fácil introducción de la nueva tecnología
2. Suscitación de un mejor clima de trabajo
3. Mejora de la comunicación vertical y horizontal
4. Identificación de las personas más aptas para la promoción (Villegas, 2004, págs. 160-164).

### **1.13. Factores que permiten identificar los cambios resultados del proceso del desarrollo del personal.**

Los factores que se abordan a continuación como son la evaluación del aprendizaje, compromiso del empleado, los logros alcanzados, el impacto en la organización y la autoevaluación, nos permitirán conocer los resultados obtenidos después de desarrollar al personal a través del proceso de capacitación al igual que los cambios que se produjeron con el proceso. Y determinar el impacto causados en los trabajadores y en la organización.

#### **1.13.1. Evaluación del aprendizaje**

Se efectúa una evaluación del aprendizaje por un conjunto variado de razones. Principalmente puede ser para determinar si un programa de formación o capacitación alcanzó sus objetivos, para destacar las fortalezas y omisiones del proceso de desarrollo, para determinar la relación costo beneficio del programa de formación y para determinar si el programa de formación ha sido pertinente. Estas, y otras razones, pueden proporcionar a los directores de recursos humanos elementos importantes para la determinación del valor que tiene para la organización un determinado programa de capacitación (Contreras, 2012, pág. 190).

Elementos importantes para la determinación del valor que tiene para la organización un determinado programa de capacitación.

1. Reacción: de qué forma los participantes han evaluado el programa de formación. En otros términos, las opiniones de los participantes respecto al tema de la actividad de capacitación, del proceso y de los resultados.
2. Aprendizaje: qué conocimientos (teóricos, comportamientos, y técnicas) han adquirido los participantes en su participación en el programa de formación. En otros términos, en qué medida los participantes han realmente aprendido.

3. Comportamiento: qué cambios positivos de los participantes en su rendimiento en el trabajo podría ser atribuido al programa de formación. (Contreras, 2012, pág. 191).

### **1.13.2. Compromiso del empleado**

Cuando un empleado siente que en la empresa en la que trabaja se preocupan por verle desarrollar y que es un elemento muy importante en el desarrollo de la misma se sienten comprometidos, son más productivos, ya que entienden que en su compañía encuentran satisfacción con lo que hacen. Esto también lleva a mayor innovación y productividad y con igual importancia, los empleados se convierten en embajadores de tu compañía.

Los empleados comprometidos llevan a un negocio hacer más exitoso. El compromiso de los empleados con la empresa lleva a mayores ganancias.

Las compañías que efectivamente aprecian el valor de sus empleados, reciben más del triple de retorno en capital que las compañías que no lo hacen.

Es por ello el de la importancia de desarrollar al capital humano en las organizaciones, un personal que observa como la empresa invierte en ellos para desarrollar todas sus habilidades y potencial se sentirá comprometido en retribuir con gratitud lo que se ha invertido en el generando mayor crecimiento y desarrollo en la organización (Contreras, 2012, pág. 193).

### **1.13.3. Logros alcanzados**

Esos logros son el alcance del objetivo por el que se implementó el plan de capacitación entre estos están

Desarrollo de las habilidades, capacidades y potencial de personal de la organización para un eficiente desempeño de sus actividades en el puesto que ocupan actualmente.

Mejoramiento de las relaciones y comunicación interpersonales entre compañeros de trabajo.

Enriquecimiento del conocimiento de los trabajadores con nueva información necesaria para mejorar su manera de trabajar.

La construcción de conocimientos y mejores actitudes, motivaciones y valores, todo lo cual conduce a un mejor desempeño

Permitir un mayor manejo de situaciones difíciles y Permitir la fácil adaptación al entorno de la empresa.

Mejorar la satisfacción laboral de los empleados y potenciar la autoconfianza de los empleados

Aumento de la productividad de los empleados y así aumentar el nivel económico para mayor crecimiento y mejorar la cara de la organización en el entorno empresarial (Contreras, 2012, pág. 195).

#### **1.13.4. Evaluación del impacto organizacional**

La mayoría de las empresas tiene establecido algún tipo de acción formativa dirigida a los trabajadores. Sin embargo, una vez establecida la planificación formativa, nace una nueva preocupación, ¿cuáles son los efectos que la formación produce en la organización? La evaluación de impacto intenta responder esta pregunta.

Una vez transcurrido un tiempo después de realizar la acción formativa, es decir, en qué medida los aprendizajes adquiridos en las acciones formativas son útiles para mejorar el desempeño del propio puesto de trabajo, los servicios de la organización y, por tanto, el desarrollo organizacional. En resumen, la evaluación del impacto hace referencia a los efectos externos de la formación que se reflejan en la organización (SPHR, 2012, pág. 155).

Por lo que al proceso de evaluación de acciones formativas se refiere, es necesario apuntar que cuenta con tres finalidades esenciales:

1. Diagnóstica (o, de entrada). Permite conocer la realidad donde se desarrollará el proceso de enseñanza-aprendizaje, las características del contexto y las necesidades formativas de los destinatarios.
2. Formativa (o de proceso). Permite valorar una acción educativa durante su desarrollo en un contexto determinado, con el propósito de mejorar esta acción durante el transcurso de la acción formativa;
3. Sumativa (o de productos). Permite conocer si los objetivos se han conseguido o no, los cambios producidos, verificar la valía del programa,

tomar decisiones sobre la certificación de los participantes y el rechazo o aceptación del programa.

Este proceso de evaluación se hace al terminar el programa de formación. Resulta lógico pensar que las opiniones, los pensamientos y valoraciones inmediatas de los participantes podrían estar condicionadas por aspectos afectivos, por situaciones grupales o cualquier otro posible error de sesgo, por ello, es necesario articular una evaluación diferida para eliminar los posibles errores derivados de las implicaciones de los participantes en el hecho formativo y verificar el impacto pasado un tiempo después de la acción formativa (SPHR, 2012, pág. 156).

#### **1.13.5. Autoevaluación**

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica de evaluación muy útil, en los casos en que el objetivo sea alentar el desarrollo individual.

Cuando los empleados se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, lo cual es un factor que alienta el desarrollo individual. En circunstancias en que las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, esta técnica puede resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Como es obvio, las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño futuro. Sin embargo, el aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Este procedimiento no sólo permite que los empleados participen en el proceso de autodesarrollo, sino que también proporciona al supervisor realimentación de primera calidad respecto a lo que debe hacerse para eliminar obstáculos y alcanzar el logro de los niveles de desempeño requeridos por el puesto (SPHR, 2012, pág. 160).

## **1.14. Desarrollo de personal**

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello.

Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo, debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.

Los diversos planes de desarrollo, permiten fortalecer las competencias del personal de la organización y prepararlos para nuevas oportunidades laborales dentro de la institución e indirectamente para el mercado laboral en general. Adicionalmente, el programa de desarrollo fomenta la movilidad interna o rotación programada, sin contar que además tiene el beneficio implícito de concientizar al personal sobre el alcance de sus funciones en la institución. (Cheavenato, 2010, pág. 330).

### **1.14.1. Concepto**

Según el autor Brito Challa, especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es “una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones”.

Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización, ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera efectiva, la capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil.

Potenciar el desarrollo personal permite a todos los empleados despertar y desarrollar habilidades y actitudes que ya poseen internamente. Además, el desarrollo personal permite descubrir los talentos que poseemos. No hay nada mejor para la realización personal que descubrirlos y darte cuenta de todas las posibilidades que cada persona tiene dentro. (Chavenato I. , 2009, pág. 366)

#### **1.14.2. Administración del proceso de desarrollo**

La administración del proceso de desarrollo, implica seguir una serie de pasos encaminados a proveer de todos los recursos necesarios al plan, para que éste resulte exitoso, la secuencia incluye lo relativo a la planificación logística, desde los espacios y materiales que se requieren, hasta el presupuesto idóneo para la implementación del programa. A continuación, se presentan los principales aspectos:

##### **1- Materiales didácticos.**

Son los recursos que van desde el material para la organización de los cursos, como listas de asistencia, etiquetas, credenciales, el material de oficina como son los bolígrafos, hojas, portafolio e incluso los manuales, casos y ejercicios para los eventos.

## 2- La estructura física del lugar.

Donde se lleva a cabo el desarrollo no siempre se valora como debe ser a pesar de lo relevante que es para los resultados del proceso. Está comprobado que para que el cerebro funcione adecuadamente, se requiere de un lugar ventilado, adicionalmente se debe cuidar la iluminación y la limpieza. Las aulas deben ser funcionales, es decir, deben tener las dimensiones adecuadas con base en el número de participantes, conexiones de energía, distribución y mobiliario adecuado.

## 3- En cuanto al equipo necesario.

Existen diversos tipos de organizaciones no solo en cuanto a giro, sino en cuanto a posibilidades presupuestales, sin embargo, el avance de la tecnología obliga a las actuales empresas e instituciones, a contar con proyectores para computadoras, conexión a internet, además de televisiones, reproductores de video y DVD, en caso de no poder contar con lo señalado, se debe tener el equipo tradicional como es el proyector de acetatos, grabadoras y reproductor de discos compactos, además de portafolio y/o pizarrón.

## 4- Estructura para la capacitación.

El proceso de administrar la capacitación tiene más posibilidades de éxito si se cuenta con la estructura orgánica mínima indispensable para conducir el proceso. Las organizaciones colocan dentro de sus organigramas, a las áreas de desarrollo del personal de diversas maneras, se considera que, independientemente del nombre que se les asigne a los puestos, las funciones con las que se debe contar son las siguientes:

1. El director del programa: responsable de todo el proyecto. Competencias directas en la toma de decisiones, manejo del personal, administración financiera y responsable de la evaluación del programa.
2. El Coordinador académico, responsable técnico cuyas competencias están en relación con el diseño curricular, organización y conducción del evento.
3. El coordinador logístico, tiene la responsabilidad de dotar con los recursos necesarios al proceso.
4. Capacitadores: la o las personas encargadas de aplicar el método de capacitación a los trabajadores participantes.

5. Auxiliar de capacitación: es la persona que asiste al capacitador en forma de ayudante esta se encargara de contribuir a que se realice la capacitación (William B werther, pág. 183).

### **1.14.3. Ventajas del desarrollo del personal**

Las empresas de hoy necesitan de colaboradores competentes, para asumir retos y decisiones con firmeza y criterio técnico, ya que están en juego el presente y futuro de estas organizaciones. El objetivo principal que se plantea es utilizar lo mejor posible las cualidades y capacidades disponibles y potenciales de los colaboradores, con el propósito de alcanzar los fines y objetivos empresariales.

Es por ello que al desarrollar las habilidades del personal de una organización se obtendrán ventajas tanto para el trabajador como para la organización.

Para los trabajadores

Es un elemento motivador, puesto que les hace sentirse valorados dentro de la organización, y además es un medio para promocionar y alcanzar puestos de mayor responsabilidad, unidos normalmente a mejores niveles tanto sociales como salariales.

Para el empresario

Es un elemento que va a generar mayor valor añadido en su organización puesto que al mejorar tanto las aptitudes como las actitudes de sus trabajadores se incrementará el nivel de productividad de estos y por tanto el grado de competitividad de la empresa en el mercado.

Permite aprovechar las ventajas ofrecidas por los profesionales de alto nivel académico quienes deben actuar con mucho profesionalismo, objetividad, originalidad y ética en cada proceso de crear conocimientos.

Orienta a optimizar con efectividad el logro de objetivos, de la forma que permitan ahorrar tiempo y recursos, así mismo permita a la institución buscar personas para cada función o cargo evitando futuros reemplazos(Dessler, 2011, pág. 98).

#### **1.14.4. Tipos de desarrollo para el personal**

Existen varias vías para el desarrollo de los recursos humanos, utilizadas en dependencia de las condiciones y características de cada organización. Hay varias organizaciones que en búsqueda de generar el desarrollo de sus colaboradores y asegurar la continuidad del capital intelectual de la organización, contemplan diferentes programas encaminados a desarrollar talentos, entre ellos se sitúan: Personas clave, en el que se identifican personas de relevancia a nivel organizacional y se les brinda opciones diferenciales de capacitación; diagramas de reemplazo y planes de sucesión, encaminados a preparar futuros reemplazos o sustitutos para un cargo determinado; planes de carrera, carrera gerencial y especialista, destinados para cubrir las necesidades en competencias diferenciales de los colaboradores de manera que avancen a través de una familia de puestos (Yadira Mariuxi Armas Ortega, 2017, pág. 90).

#### **1.14.5. Planes de desarrollo para el personal**

Los diversos planes de desarrollo, permiten fortalecer las competencias del personal de la organización y prepararlos para nuevas oportunidades laborales dentro de la institución e indirectamente para el mercado laboral en general. Adicionalmente, el programa de desarrollo fomenta la movilidad interna o rotación programada, sin contar que además tiene el beneficio implícito de concientizar al personal sobre el alcance de sus funciones en la institución.

El plan de desarrollo profesional consigue aumentar la ambición, el compromiso y la productividad del trabajador ya que, al establecer metas específicas, que se pueden cumplir a corto plazo, el trabajador ve aumentada su motivación y su autoestima. También se fomenta el reconocimiento por el trabajo realizado por parte de la empresa y del propio empleado. Además, mediante todo este plan de desarrollo, el empleado realiza todo un viaje de aprendizaje y esfuerzo constante, que conlleva un aumento del rendimiento laboral, desarrollo profesional y, por tanto, una mejor preparación para conseguir sus objetivos. (Villegas, 2004).

### **1.14.6. Métodos para el desarrollo del personal**

Existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, para desenvolver las habilidades personales están los siguientes métodos:

Desarrollar métodos efectivos para fortalecer las competencias laborales en tu organización es indispensable para alcanzar el éxito a largo plazo; además, incorporar las distintas herramientas de gestión de talento humano, brinda múltiples beneficios tanto para los empleados como para la compañía e impulsa a posicionar en un nivel competitivo con empleados calificados (Puchol, 2003, pág. 422).

Estos son algunos de los métodos para desarrollar y fortalecer las competencias laborales de los empleados de tu organización

1. Plan de aprendizaje y desarrollo: un programa efectivo de capacitación para tus colaboradores que les brinde educación y preparación, pero a la vez les permita tener un control de su propio aprendizaje, maximiza los niveles de eficacia y aumenta el rendimiento.
2. El coaching: es un método muy efectivo, los beneficios de este enfoque incluyen la mejora de la comunicación y habilidades para resolver problemas, el aumento de la calidad y cantidad del trabajo y la transferencia del aprendizaje.
3. Cambios laterales: este método consiste en mover a un colaborador a una posición diferente, pero con status, remuneración y responsabilidades similares; lo que aumenta la flexibilidad y la comunicación entre las unidades de trabajo y es ideal para pequeñas y medianas empresas.
4. Aprendizaje práctico: Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos.
5. Asignación de comisiones: Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participe en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización.

6. Las asignaciones temporales: permiten que la persona tenga más contacto con otros miembros de la organización, amplíe su comprensión y goce de más oportunidades de crecimiento.
7. Ejercicios de simulación: La simulación ha extrapolado a que la persona describa y diagnostique problemas reales, analice las causas, plantee soluciones alternas, seleccione la que considera más adecuada y la implante.
8. Estudio de casos: Es un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver.

El éxito de los métodos para fortalecer las competencias laborales de tus empleados es mucho más probable si cuentan con el apoyo de la organización y se establece el escenario idóneo para el desarrollo de los mismos (Puchol, 2003, pág. 424).

#### **1.14.7. Componentes que ayudan al desarrollo del personal**

En todas las organizaciones la parte más importante es el talento humano, ya que a través de éste es que se logra la ejecución y desarrollo de las estrategias de negocios. Debido a esto, los encargados de gestionar los recursos humanos también se han visto en la necesidad de cambiar y evolucionar su visión ya que se enfrentan al importante reto de atraer, seleccionar y sobre todo retener el talento clave en las empresas.

Para esto es importante hacer conciencia de que la gestión de los colaboradores hoy en día incluye actividades clave que son estratégicas para la empresa logrando un balance entre el desarrollo profesional y el enfoque humano.

##### **1. Apoyar al crecimiento y desarrollo individual de los empleados**

Un empleado que siente que la empresa en la cual labora se preocupa por verle crecer, por mantenerlo actualizado y ofrecerle entrenamiento y capacitación continua será un empleado comprometido con los objetivos de la organización al saber que él también tendrá oportunidades de desarrollo profesional dentro de la misma.

2. Crear una cultura organizacional que aliente el compromiso

Otro de los factores importantes para lograr el compromiso de cada empleado con la empresa, es que conozcan y se identifiquen con la misión, visión y valores de la organización para que de esta manera puedan comprender cómo la labor que desempeñan tiene importancia para el logro de los objetivos empresariales.

3. Implementación de esquemas de compensaciones alternativos

Las políticas de compensaciones e incentivos para los empleados han evolucionado de ser una pieza de la administración del recurso humano a un plan estratégico diferenciado para la atracción y retención de talento clave.

4. Dar al empleado un mayor nivel de autonomía

La idea de motivar a los empleados a participar de manera activa en la empresa se conoce como “empowerment” o “empoderamiento”. Esto significa brindar al colaborador más libertad para tomar decisiones en el desempeño de su puesto.

5. Implementar un modelo de coaching constante

Para que el empleado pueda mejorar y elevar su rendimiento es necesario que reciba retroalimentación de manera periódica y formal sobre lo que hace bien y las áreas de oportunidad que existen en su desempeño para que pueda reforzar los comportamientos positivos y modificar las conductas negativas.

6. Establecer propósitos y metas que guíen las actividades de los empleados

Es fundamental que exista la cultura de establecimiento y logro de metas en la compañía, éstas deberán estar directamente relacionados con la misión y visión de la misma. El propósito principal de establecer y definir metas es que tu equipo esté motivado al tener una guía clara. De lo que la empresa espera de ellos y sabiendo que el esfuerzo que pongan en sus actividades es parte importante de la consecución de los objetivos globales de la empresa.

7. Brindar a los empleados un balance vida - trabajo

El balance entre la vida profesional y la personal es una tendencia que viene tomando auge en las empresas desde hace algunos años. Esto debido en gran parte a los cambios generacionales en los que la fuerza laboral joven de la actualidad busca tener un balance sano donde el trabajo sea una parte de su vida, pero sin descuidar el entorno personal y familiar (Javier Tejedo, pág. 222).

### **1.14.8. Formas del desarrollo del personal**

Las personas que rinden más y mejor tienen metas de desarrollo claras que les inspiran y motivan para superarse. Entre las formas que más se utilizan en las organizaciones de desarrollo están: el plan de desarrollo de manera individual y el plan desarrollo de manera grupal.

El plan de desarrollo individual: es la herramienta que tienen a su disposición las empresas para desarrollar la organización en su conjunto a partir de la definición de un plan de carrera en equipos clave para determinados individuos.

Trata de identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de determinados miembros de la plantilla en función de los objetivos de la compañía, para permitirle clarificar sus metas y acordar las acciones necesarias para su logro.

El plan de desarrollo grupal: es una forma de crecimiento para el personal

Un grupo de trabajo lo forman un número determinado de personas que trabajan en una misma organización

Generalmente realizan trabajos similares o adoptan roles parecidos, suelen estar próximas entre ellas, comparten un mismo jefe y cada uno tiene su propio objetivo, realiza su propio trabajo y responde individualmente del mismo.

En un grupo de trabajo, los miembros suelen tener una formación similar y una manera particular de trabajar, mientras que un equipo suele estar formado por diferentes profesionales que necesitan trabajar de forma coordinada, por lo que es necesario determinar una manera común de hacer las cosas (Javier Tejedo, pág. 223).

### **1.14.9. Características que ayudan a desarrollar al personal**

1. Los valores: ser una persona íntegra y honesta que se comporte de forma consecuente es, sin duda, uno de los valores principales que alguien puede aportar desde un punto de vista personal a su vida laboral. Son aspectos que están unidos y que deben reflejarse en la manera de actuar en el puesto de trabajo.

2. La humildad: la humildad es una virtud que se aprende y se ejercita a lo largo de la vida. Consiste en reconocer las propias limitaciones y reconocer la valía de los demás.
3. El optimismo: ver las cosas desde un punto de vista positivo se trasladará al ámbito laboral. Nada hay más descorazonador que trabajar junto a alguien que siempre piensa que todo va ir mal. En cambio, que la persona optimista contagia su actitud.
4. La constancia: ser persistente y trabajar duro es fundamental para lograr los objetivos profesionales. Quien no se rinde en ningún aspecto de su vida al final acaba conquistando la mayoría de sus metas y lo que es fundamental en el mundo laboral, contagia su actitud al resto del equipo.
5. Compromiso: la mayoría de las empresas exigen hoy un compromiso que va más allá de fichar al entrar y al salir. Se requiere considerar a la compañía como tuya y vivir sus éxitos y fracasos como si fueran personales. Si eres una persona comprometida, te será más fácil establecer vínculos con la empresa.
6. La organización: ser organizado resulta muy útil en el ámbito laboral y en el personal. Todas las empresas valoran muy positivamente a una persona que sea capaz de planificar una serie de acciones y cumplir con lo pautado.
7. Iniciativa: ser capaz de tomar decisiones, de iniciar proyectos y de impulsar acciones. Esta competencia está muy bien valorada por las empresas y, además, facilita el logro de proyectos personales.
8. Liderazgo: quien desea ser líder en el ámbito laboral tiene que desarrollar una serie de cualidades que incorporará al mismo tiempo a su vida privada, como por ejemplo a capacidad para tomar decisiones, identificar los objetivos o el gestionar equipos.
9. Gestión del trabajo: quienes saben gestionar bien sus ocupaciones laborales serán también capaces de hacer lo propio en el ámbito personal. Una persona que aprenda a ser organizada en su trabajo extrapolará ese conocimiento a su vida privada.

10. Capacidad para las relaciones interpersonales: la comunicación y la buena disposición contribuyen a generar un buen clima laboral. Tener una actitud tolerante y abierta facilita la interacción con otras personas a nivel personal y profesional.
11. Flexibilidad: nadie quiere un trabajador que se enroque en su postura y no sea capaz de dar su brazo a torcer. La flexibilidad es vital y permite adaptarse, no solo a las condiciones de trabajo, sino también a quienes se encuentran alrededor.
12. Trabajo en equipo: trabajar en equipo es fundamental y aprender hacerlo no tan sencillo como podemos pensar. Requiere ser humildes, saber escuchar y si es nuestro papel, mandar (Yadira Mariuxi Armas Ortega, 2017, pág. 543).

#### **1.14.10. Técnicas que permiten el desarrollo en la persona**

Para desarrollar las habilidades del personal los directivos tienen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad de personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo, éstas incluyen:

Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas:

1. Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución
2. Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
3. Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
4. Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización.
5. Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias.
6. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.

7. Organizar intercambios internos.
8. Proporcionar materiales de lectura para estudio.
9. Dar capacidad básica y de apoyo regularmente, así como capacidad específica.
10. Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización (Puchol, 2003, pág. 512).

### **1.15. Desarrollo de líder**

El liderazgo es un elemento esencial en estos días. Los líderes nacen o se construyen a lo largo de su vida. En la historia de toda empresa se han conocido y estudiado a personas que han logrado inspirar a otras y lograr los objetivos de las organizaciones.

El liderazgo es la capacidad de influir en las demás personas para el logro de los objetivos; Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

Los líderes son un ejemplo para los trabajadores, practican y ejercen su profesión de manera responsable, pueden dirigir por competencias y evaluar el desempeño del personal de manera eficiente y ejercer sus funciones en línea, así como de manera personal. Los líderes administran su tiempo para las actividades profesionales y las personales. Constantemente se auto motivan y logran madurez afectiva para con sus empleados, actuando de manera equilibrada y justa.

Motivar y conducir equipos es tarea esencial de liderazgo, como también lo es conocer a cada uno de sus miembros y saber cómo tratarlos de manera individual. Es importante, también, llevar a cabo reuniones programadas y ser parte de equipos con plena autoridad en el manejo de los recursos; es decir; ser un elemento de un equipo auto administrado (Villegas, 2004, pág. 191).

### 1.15.1. Técnicas para el desarrollo de líderes

Quien desea ser líder en el ámbito laboral tiene que desarrollar una serie de cualidades que incorporará al mismo tiempo a su vida privada, como por ejemplo la capacidad para tomar decisiones, identificar los objetivos o el gestionar equipos.

Un líder, para ejercer como tal; necesita de ciertas técnicas o herramientas, entre las que destacan, motivación, coaching, inteligencia emocional, proactividad, resolver conflicto y empoderar a sus seguidores. Asimismo, un excelente líder utiliza la comunicación para retroalimentar, resolver los conflictos y empoderar a sus seguidores.

1. La comunicación: Los buenos líderes siempre utilizan sus habilidades de comunicación para buscar la solución adecuada al conflicto que se esté presentando en las organizaciones; generalmente procuran mantener el trato cordial y amable entre las personas, lo que constituye un gran reto
2. Motivación: El rol del líder, en este caso, es seleccionar las teorías más importantes sobre motivación y utilizar las propias habilidades de comunicación para lograr que la gente se sienta estimulada durante su desempeño laboral. El desarrollo del liderazgo se debe enfocar en dos características fundamentales para transmitir confianza al equipo: inspiración y motivación. Para esto, el líder necesita entregar una visión clara del futuro, mostrando cómo el trabajo traerá resultados individuales y colectivos. Observa lo que tiene más impacto entre tus empleados y cómo sacar provecho de cada uno de ellos. Un líder necesita tener una actitud positiva y transmitir eso al equipo.
3. Coaching: (entrenamiento), es una de las últimas novedades en el liderazgo. Se basa en la retroalimentación y comunicación. Es el proceso de aportar una retroalimentación motivadora para mantener y mejorar el desempeño. Y que consiga sus objetivos. El líder o coach debe ser capaz de generar y sostener una relación de confianza y confidencialidad con cada individuo. Su interés debe centrarse en ayudar a desarrollar y maximizar las competencias del individuo.

4. Inteligencia emocional: Los líderes actuales tienen que mostrar más atención en lograr que todo conflicto se convierta en una situación positiva. Es en esta parte que un líder en que debe actuar con base en su inteligencia emocional.
5. Proactividad: Este concepto se refiere a la actitud que tienen algunas personas para anticiparse a cualquier suceso en el futuro. Se trata de analizar, antes de actuar. La proactividad se enfoca en la vida empresarial; se puede afirmar como ejemplo, que antes de fabricar cualquier producto o dar un servicio, generalmente el empresario o líder investiga las necesidades del mercado para determinar la aceptación o posible rechazo a ese nuevo bien tangible o intangible.
6. Resolver los conflictos: El manejo de los conflictos es una de las cualidades de un buen líder y su éxito dependerá de las capacidades que tiene para resolverlos.
7. Empoderar a sus seguidores: La idea principal del empoderamiento es ofrecer a las organizaciones mayor eficiencia y eficacia a través de una fuerza de trabajo, más dedicada, poderosa y creativa. El empoderamiento es sinónimo de libertad y habilidad para tomar decisiones y establecer un alto compromiso (Villegas, 2004, pág. 189).

### **1.15.2. Estilos de liderazgo**

Ejercer un estilo de liderazgo en la vida empresarial no garantiza que la elección sea la mejor: se puede llegar a ejercer otro tipo, de acuerdo a las circunstancias o los problemas a los que se vayan afrontando los administradores, dueños o directivos de negocios.

Con respecto a los estilos de liderazgo están:

Líder autocrático: Siempre ordena y espera el cumplimiento, es inflexible y a la vez positivo. Dirige por medio de las retenciones o de las recompensas y castigos.

Líder democrático o participativo: Consulta las acciones y decisiones con los subordinados, lo que fomenta su participación.

Este tipo de líder abarca desde la persona que no inicia ninguna acción sin la presencia de los subordinados, hasta quien se decide por algo, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo.

El líder de rienda suelta: Utiliza algo de su poder, dando gran independencia a los subordinados en sus operaciones. Los líderes que se ajustan a esta clasificación logran los objetivos dependiendo, en su mayoría, de los subordinados para establecer sus metas y las formas para alcanzarlas.

El liberal o líder de rienda suelta: deja actuar a los subordinados como mejor les convenga a ellos, porque les tiene una confianza absoluta y sabe que sin ese factor humano, la empresa no funcionaría exitosamente.

De cualquier forma, la aplicación del estilo dependerá de la situación o la contingencia que exista en el momento de ejercerlo.

El liderazgo influye en otras personas, pero de manera positiva, aprovechando las capacidades y orientándolas al logro de las metas de cualquier empresa o de la vida personal. (Villegas, 2004, pág. 192).

### **1.15.3. Beneficios de un buen liderazgo empresarial**

Que una organización cuente con un buen líder tiene grandes ventajas tanto dentro como fuera de las organizaciones.

Un líder beneficioso para una empresa es aquella persona que posee una habilidad directiva que tiene la capacidad de influencia sobre un grupo de personas y hace que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de las metas y los objetivos de la organización. No hay un modelo ideal de líder, el líder que consiga las metas de su organización adaptándose a ella, es un buen líder.

Las principales ventajas son:

1. Mejora el rendimiento empresarial. La empresa se vuelve competitiva, innovadora, y rentable.
2. Se consiguen los objetivos a corto, medio y largo plazo. Siempre consiguiera los objetivos no importa el tiempo.

3. Mantiene a los empleados contentos y motivados. Los empleados están motivados, este es uno de los mejores beneficios de un buen liderazgo empresarial.
4. Se favorece el trabajo en equipo. Aumenta el trabajo en equipo.
5. Aumentan las ventas de la empresa. Se realizan mayores volúmenes de ventas
6. Incrementan los beneficios de la empresa. La empresa obtiene mayor número de beneficios.
7. Se reducen las ausencias en el trabajo y el malestar. Se incrementa la participación de los empleados en la toma de decisiones y otros factores importantes.
8. Mejora el clima empresarial. Los beneficios de la empresa aumentan al trabajar todos en un buen clima laboral.
9. Se mejora la empresa en general y su imagen interior y exterior. Al trabajar todos estos aspectos se trabaja la imagen de marca y la reputación de marca de la empresa.
10. Mejora la competitividad de la empresa. Al trabajar todos estos aspectos se trabaja la imagen de marca y la reputación de marca de la empresa

En resumen el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante (Villegas, 2004, pág. 189).

## Capítulo dos. Desarrollo de carrera

El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas.

Los Planes de Carrera suman información valiosa del trabajador: años de experiencia profesional, formación académica, eficacia en el desempeño y factores laborales relevantes. (Chavenato I. , 2009, pág. 419).

### 2.1. Concepto

Se puede considerar la carrera profesional de un individuo, como el conjunto de actividades y puestos de trabajo desempeñados por este durante toda su vida laboral.

Una carrera se define como “los puestos de trabajo que una persona ha ocupado durante muchos años”. La planeación de carrera es el proceso deliberado mediante el cual un individuo adquiere conciencia de sus habilidades, intereses, conocimientos, motivaciones y otras características personales; obtiene información sobre oportunidades y opciones; identifica metas relacionadas con la carrera, y establece planes de acción para alcanzar esas metas específicas (Chavenato I. , 2009, pág. 420).

## **2.2. Fundamentos del desarrollo de carrera**

La fundamentación de la carrera profesional está integrada por una serie de investigaciones previas, consideradas evaluaciones que sustentan y apoyan el porqué de la creación de una carrera y por qué esa carrera profesional es la más adecuada para resolver los problemas detectados.

El desarrollo de carrera representa la secuencia entera de actividades y eventos relacionados con la carrera de un individuo. Abarca la adquisición de calificaciones y certificaciones educativas, trayectoria profesional, auto-actualización como individuo, cambios de carreras y crecimiento profesional, la curva de aprendizaje, la vida familiar, los logros y reconocimientos o felicitaciones.

Establecer metas y logros en torno a objetivos bien definidos es integral para cualquier plan de desarrollo de carrera. En el ambiente de negocios y externo constantemente cambiante y de rápido movimiento de la actualidad, el establecimiento de metas tiende a ser más un término medio (Chavenato, 2009, pág. 422).

## **2.3. Importancia que tiene el desarrollo de carreras**

El desarrollo de carrera es un acercamiento formal tomado por las organizaciones para asegurar que las cualidades necesarias y las experiencias estén disponibles en el momento que se necesiten; ayuda a las empresas, evitando daño ocasionados por la obsolescencia de la fuerza de trabajo y aumentar la productividad. El desarrollo de carrera ofrece más oportunidades de desarrollo y aprendizaje continuo a los empleados.

El desarrollo de la carrera profesional proporciona una oportunidad para explorar posibles metas laborales y planificar los pasos para lograrlas. El empleador se beneficia ya que el desarrollo profesional puede permitir el desarrollo formal del puesto del empleado dentro de la organización.

Esta traza un camino para el progreso profesional y el logro de nivel de entrada a la posición más alta en el campo. El diseño de un sistema de gestión y desarrollo profesional ofrece algunos de los elementos esenciales de tal plan. Muchos estados han desarrollado carreras profesionales que pueden ser útiles en la planificación del desarrollo de la carrera para los profesionales de la primera infancia (Dessler, 2011, pág. 388).

#### **2.4. Beneficios del desarrollo de carreras**

El desarrollo de carrera es una herramienta de gestión empresarial que ha tenido un mayor auge en las organizaciones debido a que los colaboradores desean no solamente contar con un trabajo sino sentir que tienen una guía de apoyo que les ayudará a alcanzar sus metas para realizarse como personas y como profesionistas.

Existen múltiples beneficios para las empresas que deciden poner en práctica los planes de carrera y desarrollo para su equipo de trabajo:

1. Permite alinear las estrategias de la organización con el personal al prepararlos de mejor manera para los puestos que se tienen previstos que serán creados por la empresa.
2. Permite desarrollar a los empleados por medio de ascensos contando con talento humano dentro de la misma empresa identificando los requisitos para acceder a puestos de mayor responsabilidad.
3. Disminuye la tasa de rotación al brindar a los colaboradores un camino laboral de crecimiento y un sentido de seguridad, así como al reducir la incertidumbre sobre su desarrollo profesional.
4. Ayuda a la empresa a tener la capacidad de retener el talento humano de valor al proveerles oportunidades de desarrollo evitando con esto que cuando busquen un cambio en su trabajo lo hagan fuera de la organización.
5. Aumenta el compromiso y productividad de tus colaboradores al brindarles más que tareas y actividades, carreras significativas con metas por cumplir. Esto genera un sentimiento de reconocimiento y de valoración de parte de la empresa hacia su conocimiento y esfuerzo.

6. Refuerza la imagen positiva de la organización al ser considerada como un lugar recomendable para trabajar ya que se preocupa por el desarrollo y bienestar de sus empleados (Chavenato I. , 2009, pág. 455).

## **2.5. Planes de carrera**

En la actualidad, un número creciente de departamentos de recursos humanos considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de capital humano. Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales, se motiven y trabajen por obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivarlos para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades.

El nivel promedio de los empleados de la organización subirá y el departamento de recursos humanos dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

La planeación de carrera implica emparejar las fortalezas y debilidades personales con las oportunidades y amenazas ocupacionales. En otras palabras, el individuo desea conseguir ocupaciones, puestos y una carrera adecuada para sus intereses, actitudes, valores y habilidades. El empleado elige ocupaciones, puestos y una carrera con sentido en términos de la demanda futura proyectada para diversos tipos de ocupaciones. Las consecuencias de una mala elección (o de no hacer una elección) son demasiado graves para permitir que otras personas tomen las decisiones.

Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en los planes de carrera y sucesión, que defina cuál es la evolución adecuada de las capacidades, puede ocurrir que el empleado no conocerá cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar o que los puestos sean cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias y esto significará que la empresa estará haciendo un gasto en formación, y no una inversión.

Un plan de carrera es un proyecto de formación individualizado ya que el empleado y la organización negocian una especie de contrato, estableciendo sus respectivos compromisos. Los puntos en los que se centran son, entre otros, los efectos que debe generar en el trabajador, por ejemplo las competencias que está dispuesto a mejorar, en cuanto tiempo, se puede incluir algún acuerdo sobre planes de capacitación que ambas partes consideren necesarios, etc.

Uno de los principales términos del convenio es el de la evaluación, se debe establecer el sistema de evaluación del avance del plan de formación, tiempos en que se van a realizar, fecha final prevista para la adquisición de los conocimientos, aptitudes y actitudes pactadas en el programa. (villegas, 2009, págs. 231-232).

## **2.6. Herramientas que utilizan las organizaciones para el desarrollo de las carreras**

Algunas organizaciones empiezan a atribuir a los propios trabajadores la responsabilidad de administrar su carrera y les ofrecen todas las condiciones y apoyos posibles para que escojan adecuadamente y tengan éxito. Esto implica algunos problemas en las organizaciones planas de hoy, donde las oportunidades de moverse verticalmente en la jerarquía son bastante menores que en las organizaciones tradicionales y burocráticas. Los trabajadores deben recibir alguna orientación para desarrollar sus carreras, sea dentro o fuera de la organización.

Las principales herramientas que utilizan las organizaciones para el desarrollo de las carreras son:

1. Los centros de evaluación: que en el desarrollo de las carreras utilizan las mismas técnicas, entrevistas, ejercicios dirigidos, simulaciones y juegos de empresas para la selección de talentos humanos. Los centros de evaluación proporcionan realimentación sobre las fuerzas y las debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y realistas.

2. Las pruebas psicológicas: las mismas que las que se utilizan para la selección de personal y sirven para ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, competencias y habilidades.
3. La evaluación del desempeño: otra fuente de información valiosa para el desarrollo de la carrera.
4. Las proyecciones de las promociones: juicios que hacen los administradores sobre el avance potencial de sus subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a identificar a personas con gran potencial para avanzar y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.
5. La planificación de la sucesión: que se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan. Los colaboradores reciben nuevos cargos que les preparan para asumir cada vez más responsabilidades. Los candidatos son seleccionados con base en tres criterios:

Excelente desempeño sustentable, elevada evaluación entre sus colegas y potencial demostrado para desempeñarse en un puesto, cuando menos cuatro niveles salariales por encima de su nivel actual (Chavenato I. , 2009, pág. 457).

## **2.7. Etapas de un plan de carrera laboral**

1. Realiza un análisis exhaustivo de la situación

Un plan de carrera ideal es aquel que significa una victoria para los empleadores y empleados. Su finalidad principal es satisfacer las necesidades de crecimiento de los empleados dentro de la empresa mientras contribuyen y trabajan en pro del cumplimiento de objetivos y crecimiento de la organización. Por lo anterior, es importante que antes de implementar un plan de desarrollo laboral lleves a cabo un análisis de la situación actual de la empresa, haciendo énfasis en las necesidades y expectativas del futuro.

## 2. Determinar los puestos clave en la empresa

Para que sea posible detectar y conocer cuáles son aquellos profesionales o colaboradores adecuados para un puesto en específico, es importante tener muy claro cuáles son aquellas características, habilidades y talentos que hacen que sea el mejor.

Durante esta segunda etapa deben definirse los perfiles de aquellos puestos clave para la empresa, solo con esto será posible crear planes de carrera y desarrollo concretos que realmente funcionen para todos.

## 3. Comunicar y difundir el plan de carrera laboral en la empresa

Es importante que la información de dichos perfiles se encuentre a disposición de los colaboradores; cada uno de ellos debe conocer muy bien qué campos o requisitos son necesarios para aspirar a un ascenso, ser jefe y obtener alguna oportunidad de crecimiento dentro de la empresa.

Esta es una etapa muy importante, de nada sirve diseñar un plan de desarrollo laboral si los empleados no están enterados de ello. Un colaborador con ganas de desarrollarse y progresar dentro de la empresa sin duda estará interesado en conocer a que puestos puede optar tomando en cuenta su posición actual, perfil profesional y habilidades.

Contar con un plan de carrera en tu empresa es muy importante y la razón de esto es simple, cuando un colaborador no percibe que tiene oportunidades de crecimiento dentro de una compañía, saldrá a buscarlas en otro lado (Dias, 2018, pág. 67).

## **2.8. Cuándo adoptar un plan de carrera**

La planificación de carrera puede surgir en dos momentos. Por un lado, puede realizarse de forma preventiva, para todos los empleados, en trabajo conjunto con el equipo de recursos humanos. Generalmente, este plan preventivo y elaborado con anterioridad favorece la permanencia del profesional en la empresa y genera opiniones positivas de los empleados, satisfaciendo a empleados y empleadores.

Sin embargo, también puede ocurrir en otro momento. Cuando el empleado decide dejar la empresa, se le puede ofrecer un plan para su recolocación dentro de la estructura organizacional que puede llevarlo a repensar la decisión.

En ambos casos, se deben tener en cuenta cuestiones como el perfil personal y profesional del empleado, el análisis de mercado y su proyecto de vida, además de ofrecerle el soporte necesario para su desarrollo en ambas áreas. (Hernandes, 2015, pág. 38)

## **2.9. Órganos participantes en la planificación de carreras**

La planificación de carreras es un problema que afecta a tres departamentos de la empresa:

La alta dirección: está involucrada porque la planificación de carreras se refiere a los puestos estratégicos de mayor importancia en la empresa. Lo que equivale a decir que en todas las promociones sustituciones y contrataciones referidas a estos puestos estratégicos la gerencia, a veces junto con el consejero delegado, participan activamente en estos procesos. Además, es lógico pensar que la cobertura de los puestos de mayor nivel tiene mucho que ver con la planificación general de la empresa, y que quienes tienen todo el conocimiento preciso son precisamente la gerencia y el consejero delegado, en las empresas que tiene esta figura.

La línea operativa: está afectada por la planificación de carreras, en primer lugar, porque cada jefe es responsable de promover a sus colaboradores. Por otra parte, el jefe directo es quien mejor conoce a su colaborador y, por tanto, el jefe es la autoridad delegada para valorar, programar la promoción y posteriormente encuadrar a sus colaboradores.

La dirección de recurso humano: por último, tiene la responsabilidad de los planes y los sistemas de selección, formación interna o externa, y dispone además de la información acerca de todo el personal de la empresa (Trigine, 2006, pág. 53).

## **2.10. Ventajas de la planificación de carreras**

Para la empresa:

La empresa, mediante el conocimiento del potencial de los individuos, es capaz de atender mejor a sus objetivos, mediante la fijación de políticas de promoción y de formación, al tiempo que consigue un aprovechamiento óptimo de los Recursos Humanos.

Para los empleados:

Los empleados adquieren la certeza de que no están siendo olvidados por la organización, sino que periódicamente será evaluado su potencial y, en consecuencia, recibirán, en caso necesario, la formación que le permita crecer dentro de la organización (Chavenato I. , 2009, pág. 459).

## **2.11. Desarrollo de la carrera individual**

Creer como personas y realizarse en sus trabajos son algunas de las necesidades inherentes a los individuos. La autorrealización se da en un gran porcentaje cuando nos sentimos plenos en la labor que realizamos

El desarrollo profesional, es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora.

Se inicia en cada persona, por su disposición a lograr metas y por la aceptación de responsabilidades que ello conlleva. Pueden emprenderse varios pasos, considerando posibles resultados:

Obtención de mejores niveles de desempeño, es la forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo.

Relación más estrecha, con quienes toman decisiones Al ser mejor conocidos por las personas que efectúa promociones y transferencias, suben sus posibilidades de desarrollo, existe escasa disposición a promover personas desconocidas. Un empleado puede incrementar el grado en que es conocido mediante su desempeño, mediante informes escritos, presentaciones orales, trabajo en comités y comisiones especiales, y horas consagradas a las labores cotidianas.

Lealtad de la organización, aunque el objetivo de mantener el nivel de rotación de personal al mínimo posible es por regla general muy apreciado, la mayoría de las personas que consiguen escalar puestos ejecutivos, ha trabajado para más de una empresa. Gran proporción de quienes logran el triunfo suelen afirmar que su experiencia en varias empresas resultó enriquecedora y de gran valor (Chavenato I. , 2009, pág. 465).

## **2.12. Seguimiento del plan de desarrollo de carrera**

En esta última fase se deberá disponer de mecanismos o herramientas encaminadas a realizar un control sobre el cumplimiento de las acciones provista en el plan y detectar en su caso las posibles desviaciones que se hayan podido producir. Así mismo se deberá llevar a cabo una valoración de los resultados generados por los planes.

Las principales tareas que se deben de realizar se pueden agrupar por colectivo de la siguiente manera.

Recursos humanos: crear los instrumentos de seguimiento necesarios. Facilitar recursos a los mandos intermedios dando apoyo técnico y corrigiendo desviaciones.

Línea de mandato: hacer un seguimiento de las personas bajo su responsabilidad asegurando que reciban la formación en el puesto de trabajo, señalar el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas, responsabilidades y habilidades desarrolladas.

Empleados elegidos: facilitar información a mandos intermedios y ha recursos humanos de las nuevas tareas y responsabilidades.

Para llevar a cabo este seguimiento es conveniente mantener una entrevista con el destinatario del plan de desarrollo. En esta entrevista se deberá de recabar información de cada una de las actividades previstas a realizarlas (aspectos positivos y negativos) habilidades y conocimientos adquiridos adecuación a los objetivos, relación con los responsables de la actividad.

Finalmente es conveniente realizar una evaluación global del plan. La herramienta utilizada en esta fase será la entrevista de evaluación de desempeño mediante la cual el mandato intermedio valorara los resultados obtenidos por aquellas personas que dependen de él, esta evaluación deberá ser enfocada a evaluar por un lado el cumplimiento de los objetivos establecidos y por otro el nivel de competencias (conocimientos y habilidades) de las personas (Villegas, 2004, pág. 456).

## Capítulo tres. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en los ámbitos nacional e internacional. La integración de los nuevos colaboradores a una empresa es uno de esos procesos básicos.

El desarrollo organizacional es, fundamentalmente, una estrategia de cambio controlado, una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones; dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización (Medina, 2011, págs. 3-5).

### 3.1. Concepto

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientada al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Es el proceso mediante el cual la organización evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con lo cual puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia (Medina, 2011, págs. 5-9).

### **3.2. Importancia del desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional apoya el cumplimiento tanto de los administradores de las empresas como, y sobre todo, a nivel gerencial de sus responsabilidades mediante el manejo adecuado de la diversidad. El desarrollo organizacional representa una herramienta para que los administradores de las empresas renueven y fortalezcan las relaciones interpersonales con los empleados.

El desarrollo organizacional apoya a las empresas en tiempos difíciles tanto para que sean competitivas en un entorno globalizado como para concientizar a sus dirigentes sobre la necesidad de un cambio constante. Hoy más que nunca las organizaciones, después de enfrentar periodos económicos de gran incertidumbre, comprenden que el diseño y cambio organizacional representan un elemento de ventaja competitiva. La manera en que los gerentes diseñan y cambian la estructura organizacional representa un determinante de creación de valor para las empresas.

De esta manera, el desarrollo organizacional indaga cómo alcanzar un cambio planeado de la organización de acuerdo con las necesidades, requerimientos o peticiones de la organización misma. Así, la atención se puede enfocar en las características de acción de determinados grupos, en renovar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos y en el liderazgo (Medina, 2011, págs. 13-15).

### **3.3. Características del desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional involucra a toda la organización para que el cambio ocurra efectivamente. El cambio es tan grande en la sociedad moderna que la empresa necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas y para aprovechar las oportunidades que surjan. El desarrollo organizacional es un programa comprensivo que busca asegurar que todas las partes de la empresa estén bien coordinadas.

El desarrollo organizacional presupone las características siguientes

1. Orientación sistémica: El desarrollo organizacional se dirige hacia las interacciones entre las diversas partes de la organización, las cuales se afectan de forma recíproca; hacia las relaciones de trabajo entre las personas; así como hacia la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del desarrollo organizacional es lograr que todas estas partes trabajen juntas con eficacia. La importancia está puesta en la forma en que las partes se relacionan y no en cada una de ellas por aislado.
2. Agente de cambio: El desarrollo organizacional emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización. Por lo general, el agente principal de cambio es un consultor que no pertenece a la empresa, de modo que puede operar con independencia y sin estar ligado a la jerarquía o las políticas de la empresa. El director de recursos humanos generalmente es un agente de cambio que está dentro de la empresa, el cual coordina el programa con la dirección y el agente externo de cambio. Éste también trabaja con la dirección, de modo que resulta una relación de tres vías: el director de recursos humanos, la dirección y el consultor. En algunos casos, la empresa tiene su propio consultor profesional interno o un departamento de desarrollo organizacional para detectar y encabezar los cambios necesarios para aumentar la competitividad de la organización.
3. Solución de problemas: El desarrollo organizacional hace hincapié en la solución de problemas y no sólo en discutirlos en términos teóricos. Se concentra en los problemas reales y no en los superficiales. Por lo tanto, utiliza la investigación acción, que es una característica fundamental del desarrollo organizacional. Una definición de desarrollo organizacional podría ser: mejora organizacional por medio de la investigación acción.

4. **Aprendizaje por experiencia:** Los participantes aprenden por medio de la experiencia, en un ambiente de capacitación, a resolver los problemas humanos que encuentran en el trabajo. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden de ella.  
Este planteamiento produce un mayor cambio de comportamiento que la tradicional lectura y discusión de casos, situación en la cual las personas hacen referencia a ideas abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final está en la situación real. El desarrollo organizacional ayuda a aprender de la propia experiencia, a cristalizar o re congelar los nuevos aprendizajes y a responder las preguntas que las personas tienen en la mente “dándole vueltas”
5. **Procesos de grupo:** El desarrollo organizacional se sustenta en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación. Hay un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, por abrir los canales de comunicación, crear confianza y alentar las responsabilidades entre las personas.
6. **Retroalimentación:** El desarrollo organizacional procura proporcionar retroalimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten las decisiones. La retroalimentación proporciona información a las personas sobre su conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregirse y para ser más eficaces en ellas.
7. **Orientación situacional:** El desarrollo organizacional no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Por el contrario, depende de las situaciones y se orienta a las coyunturas. Es flexible y pragmático, se adapta a las acciones con el propósito de adecuarlas a necesidades específicas y particulares. Los participantes discuten las alternativas y no se basan en una sola manera de abordar los problemas.

8. Desarrollo de equipos: El propósito general del desarrollo organizacional es construir equipos de trabajo dentro de la organización y hace hincapié en los grupos, pequeños o grandes. Propone la cooperación y la integración, por lo que también enseña a superar las diferencias individuales o grupales (villegas, 2009, pág. 427).

### **3.4. Modelos de desarrollo organizacional**

Existe toda una variedad de modelos de desarrollo organizacional y cada uno utiliza distintas tecnologías para modificar el comportamiento. Cada uno sigue un tipo diferente de proceso o de secuencia de etapas de cambio y consolidación del cambio. En el fondo, sólo son caminos diferentes para llegar a los mismos resultados

Los modelos de desarrollo organizacional aportan nuevas estrategias que posibilitarán el logro de sus objetivos y metas organizacionales; de este modo, prevén alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia respaldados en procesos de: planificación, organización, dirección control y evaluación.

#### **3.4.1 Modelos del desarrollo organizacional relacionados con cambios estructurales**

Los cambios son inicialmente generados por la alta gerencia de la organización y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, así como con la estructura y la tecnología que utilice la organización. Se pueden encontrar cambios orientados hacia objetivos como: Cambios en los procedimientos de trabajo. Cambios en los productos. Cambios en la organización. Cambios en el ambiente de trabajo. El origen del desarrollo organizacional menciona que los cambios tienen y deben ser voluntarios, y con la participación activa de los integrantes para propiciar el cambio deseado.

### **3.4.2 Modelo de desarrollo organizacional relacionado con cambio en el comportamiento**

Para generar cambios en el comportamiento del personal de una organización, se utiliza la capacitación con el fin de fomentar una mayor participación y comunicación en la organización. El método o modelo más utilizado en la capacitación, es el role playing. Para obtener un aprovechamiento real, es necesario mover al grupo, es decir, inculcarles el cambio para que se rompan paradigmas y obtengan resultados positivos, con ello se debe buscar incentivar el compañerismo y la identificación con los jefes. Entre los beneficios a obtener, se puede destacar la terminación de conflictos, los cuales pueden ser transformados en colaboración, además, se mejoran las habilidades para escuchar.

### **3.4.3 Modelos del desarrollo organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento**

Según Reddin los directivos deben crear consciencia de la contribución que tienen en el impulso de los cambios para mejorar su rendimiento, debe también esclarecerse quién es responsable de cada tarea para dar claridad a la distribución de responsabilidades. El método que propone Reddin tiene beneficios de su aplicación que se reflejan en impactos medibles como los siguientes: Disposición de una consciencia del negocio. Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad como de las diferencias competitivas. Oportunidad estratégica. Permite a la alta dirección tener claridad y dominio sobre los movimientos estratégicos necesarios para la creación del futuro (Cheavenato, 2010, pág. 429).

## **3.5. Proceso del desarrollo organizacional**

El desarrollo organizacional funciona como un proceso planificado y negociado de cambio organizacional.

El desarrollo organizacional: utiliza un proceso dinámico compuesto por cinco fases

1. **Recolección y análisis de datos:** consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizarán para recabarlos dentro de la organización. La actividad de recolectar y analizar los datos es una de las más difíciles del desarrollo organizacional e incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y las formas para identificar problemas y asuntos importantes.
2. **El diagnóstico:** que se hace a partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es una percepción de la necesidad de cambio en la organización o en una parte de ella. El diagnóstico se debe obtener por medio de entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos involucrados.
3. **La intervención:** es una acción para alterar la situación actual. Por lo general, la intervención es definida y planificada por medio de talleres y discusiones entre las personas y los grupos involucrados y tiene por objeto determinar las acciones y la dirección que debe seguir el cambio.
4. **El refuerzo:** es un esfuerzo por estabilizar y mantener la nueva situación por medio de la realimentación. En general, el refuerzo se obtiene con reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de realimentación del cambio logrado. En realidad, el desarrollo organizacional funciona como un proceso planificado y negociado de cambio organizacional. Valores y principios fundamentales del desarrollo organizacional.
5. **Evaluación:** es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico, lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva implementación y así sucesivamente. Con esto, el proceso adquiere una dinámica propia, la cual provoca que se desarrolle sin necesidad de una intervención externa (Chavenato, 2009, pág. 422).

### **3.6. Objetivos básicos del desarrollo organizacional**

Los principales objetivos del desarrollo organizacional son

1. Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de barrerlos para ocultarlos debajo del tapete.
3. Crear un ambiente en el que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
6. Buscar soluciones sinérgicas para los problemas (éstas son soluciones creativas en las que el total de la suma es mayor que sus partes,  $2 + 2$  es más que 4, las cuales permiten que las partes ganen más por medio de la cooperación que del conflicto).
7. Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en el planteamiento y en la implementación (Chavenato I. , 2009, pág. 427).

### **3.7. Técnicas del desarrollo organizacional**

Las técnicas de desarrollo organizacional adoptadas desempeñan un papel que facilita el desarrollo organizacional. Las técnicas para el desarrollo organizacional que se utilizan en la actualidad están basadas en la ciencia de la conducta para de esta manera diagnosticar los problemas de la organización y propiciar sus cambios. Se consigue con ellas mejorar la efectividad de la empresa.

Se han desarrollado ciertas técnicas para el desarrollo organizacional entre las más utilizadas están

1. El entrenamiento de la sensibilidad: también llamado entrenamiento de la sensibilidad, constituye la técnica más antigua y amplia del desarrollo organizacional. Consiste en reunir a los grupos T (grupos de entrenamiento), orientados por un líder capacitado, para aumentar su sensibilidad en sus habilidades y dificultades para las relaciones interpersonales. El resultado es una mayor creatividad (menos temor a otros y una posición menos defensiva), menor hostilidad hacia los otros (debido a una mejor comprensión de los otros) y mayor sensibilidad de las influencias sociales y psicológicas en el comportamiento en el trabajo. Esto favorece la flexibilidad del comportamiento de las personas en relación con los otros. En general, se aplica de la cima hacia abajo, empieza por la cúpula de la organización y desciende hasta los niveles más bajos.

2. El análisis transaccional: es una técnica que busca el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales, las cuales ocurren por medio de transacciones. Una transacción significa cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. El análisis transaccional es una técnica destinada a los individuos y no a los grupos, porque se concentra en los estilos y los contenidos de las comunicaciones entre las personas. Enseña a las personas a enviar mensajes que sean claros y ágiles y a presentar respuestas que sean naturales y razonables. El objetivo es reducir los hábitos destructivos de comunicación los llamados “juegos” en los cuales la intención o el significado de las comunicaciones quedan oscuro o distorsionado. El análisis transaccional se asemeja a una terapia psicológica para mejorar las relaciones interpersonales y permite a cada individuo auto diagnosticar su interrelación con los otros para modificarla y mejorarla gradualmente.

3. El desarrollo de equipos: Es una técnica de modificación del comportamiento en la cual varias personas de diversos niveles y áreas de la organización se reúnen bajo la coordinación de un consultor o líder y se critican mutuamente, procurando un punto de encuentro donde la colaboración sea más fructífera, elimina las barreras interpersonales de la comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de sus causas.

Al final, el equipo autoevalúa su comportamiento mediante variables descritas. La idea básica es construir equipos por medio de la apertura mental y de la acción de las personas. En el trabajo en equipo se eliminan las diferencias jerárquicas y los intereses específicos de cada departamento o especialidad, se produce una predisposición positiva para la interacción y, en consecuencia, para la creatividad y la innovación.

4. La consultoría de procedimientos: es una técnica con la que cada equipo es coordinado por un consultor. La coordinación permite ciertas intervenciones para que el equipo sea más sensible a sus procesos internos y para establecer metas y objetivos, la participación, el liderazgo, la toma de decisiones, la confianza y la creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarles a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo y para auxiliarles a desarrollar el diagnóstico de las barreras y las habilidades para la solución de problemas a efecto de fortalecer el sentido de unidad entre sus miembros, incrementar las relaciones interpersonales, mejorar el cumplimiento de las tareas y aumentar su eficacia.

5. La reunión de confrontación es una técnica de modificación del comportamiento que se aplica con la ayuda de un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos en conflicto (desconfianza recíproca, discordancia, antagonismo, hostilidad, etc.) se pueden tratar por medio de una reunión de confrontación que dura un día, en la cual cada grupo se autoevalúa y también evalúa el comportamiento de otro, como si estuviera colocado frente a un espejo. En esa reunión un grupo presenta al otro los resultados de esas evaluaciones y es interrogado en sus percepciones.

6. La realimentación de datos: es una técnica de cambio del comportamiento que parte del principio de que cuantos más datos cognitivos reciba el individuo, tanto mayor será la posibilidad de que los organice y actúe creativamente. La realimentación de datos permite el aprendizaje de nuevos datos respecto a uno mismo, los otros, los procesos grupales o la dinámica de toda la organización, datos que no siempre son tomados en cuenta.

La realimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan y proyectan la manera en que las demás personas perciben o visualizan a una persona. Se requiere de una intensa comunicación y un flujo adecuado de la información dentro de la organización para actualizar a los miembros y permitir que ellos mismos se puedan concienciar de los cambios y explorar las oportunidades que generalmente se encuentran encubiertas dentro de la organización (Chavenato I. , 2009, pág. 429).

### **3.8. Las limitaciones del desarrollo organizacional**

Aun cuando sea un fuerte motor del cambio y la innovación organizacional, el desarrollo organizacional presenta algunas limitaciones:

1. La eficacia de los programas de desarrollo organizacional es difícil de evaluar.
2. Los programas de desarrollo organizacional toman mucho tiempo.
3. Los objetivos del desarrollo organizacional por lo general son muy vagos.
4. Los costos totales de un programa de desarrollo organizacional son difíciles de evaluar.
5. Los programas de desarrollo organizacional por lo general son muy caros.

Estas limitaciones no significan que se deban eliminar los esfuerzos del desarrollo organizacional. Sólo indican las áreas en las que el programa se debe perfeccionar (villegas, 2009, pág. 431).

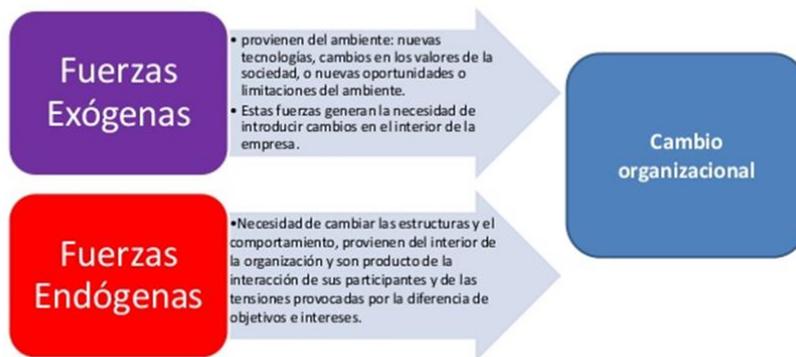
### **3.9. Cambio organizacional**

El mundo actual se caracteriza por un ambiente de cambio constante. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, cuya exigencia es que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia. El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios. El mundo moderno se caracteriza por sus veloces y constantes cambios que avanzan en progresión de manera exponencial.

Los cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc., influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones, sean empresas industriales, de servicios, organizaciones públicas, hospitales, bancos, universidades, etcétera.

El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas.

Figura 2. proceso de cambio organizacional

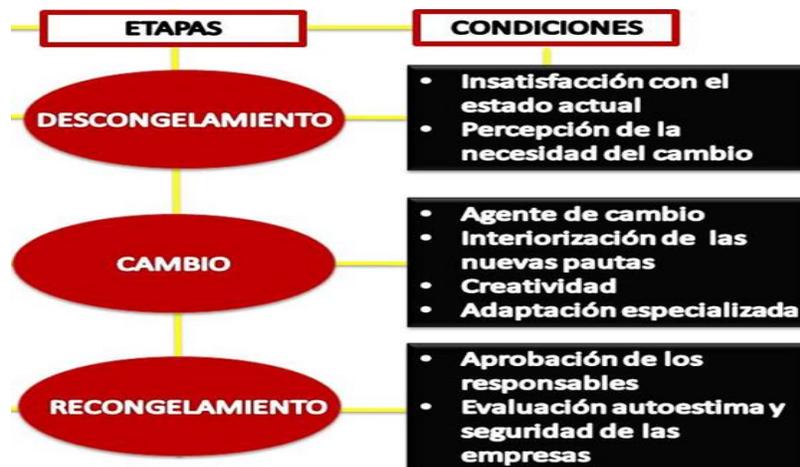


(Chavenato, 2009, pág. 418)

1. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como las nuevas tecnologías, los cambios de valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean necesidades de un cambio organizacional interno.
2. Las fuerzas endógenas que crean necesidades de cambio estructural y conductual provienen del interior de la propia organización, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes.

Cambiar significa pasar de un estado a otro diferente. Es la transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación o ruptura, dependiendo de su intensidad. Constituye un proceso compuesto por tres etapas: descongelación, cambio y recongelación.

Ilustración 3. Etapas del cambio



(Cheavenato, 2010, pág. 411)

1. Descongelamiento: es la preparación por parte de la administración para que sus miembros asuman una transformación importante, se refiere a la fase inicial del cambio, en la cual las viejas ideas y prácticas son derretidas, abandonadas y desaprendidas. Representa la abdicación de la pauta actual de comportamiento, para sustituirla por una nueva. Si no hubiera descongelación, la tendencia sería volver a la pauta habitual de comportamiento. La descongelación significa que se comprendió la necesidad de cambiar.

2. **Transición al cambio:** es la puesta en práctica del cambio. Es la etapa en la cual se experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. Ocurre cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio implica dos aspectos. La identificación (el proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la nueva actitud comportamiento y la aceptan) y la interiorización (el proceso mediante el cual las personas empiezan a observar las nuevas actitudes y comportamientos como parte de su pauta normal de comportamiento). En el cambio se aprenden las nuevas ideas y prácticas, de modo que las personas empiezan a pensar y a desempeñarse de una nueva manera.
3. **Recongelamiento:** la solidificación del cambio. Es la etapa final, cuando las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de una nueva pauta de comportamiento, de modo que se convierta en la nueva norma. La recongelación significa que la pauta aprendida forma parte de la práctica actual y se convierte en la nueva pauta de comportamiento que adopta la persona. La recongelación requiere de dos aspectos: el apoyo (el sostén por medio de recompensas que mantienen el cambio) y el refuerzo positivo (la práctica provechosa que provoca que el cambio tenga éxito). Es la etapa de estabilización del cambio. positivo (la práctica provechosa que provoca que el cambio tenga éxito). Es la etapa de estabilización del cambio (villegas, 2009, págs. 411-412).

### **3.10. Cultura organizacional**

El único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su “cultura”, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas. Cultura organizacional significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como su propia cultura y con un sistema de valores.

Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente. La cultura organizacional influye en el clima que existe en la organización.

La cultura organizacional es importante, ya que se puede entender mejor una organización si se conoce su “cultura”, el qué, cómo y por qué se hacen las cosas, así como el cómo y por qué de sus actos; en cuanto a la identidad organizacional, difiere de la cultura organizacional por el papel importante del fenómeno de transferencia, puesto que, la naturaleza de las conexiones o desconexiones emocionales es el equilibrio de la vida organizacional y la esencia de la identidad organizacional.

La cultura organizacional está dada por los gerentes de nivel superior de la empresa, siendo estas sus creencias y formas de percibir situaciones, convirtiéndose así en normas, se tiene que tomar en cuenta que la cultura es algo muy estable dentro de las empresas, y que no se modifica fácilmente, ya que puede tomarse varios años, puesto que conlleva a modificar o cambiar valores, símbolos, conductas, etc. (villegas, 2009, pág. 410).

### **3.10.1. Elementos de la cultura organizacional**

1. Valores: A partir de los valores podemos detectar las cuestiones que reciben prioridad, el tipo de información que es más relevante en las decisiones, las personas que son más respetadas, las áreas que ofrecen mayor ascensión dentro de empresa, las características personales más valorizadas, los “slogans” que tratan de sintetizar las cualidades de la empresa al público externo.

2. Ritos y ceremonias: Son actividades planeadas que poseen objetivos específicos y directos, pudiendo ser de integración, de reconocimiento, valorización al buen desempeño, esclarecimiento de los comportamientos no aceptables, etc. Ritos de pasaje, Ritos de degradación, Ritos de refuerzo, Ritos de renovación, Ritos de reducción de conflictos, Ritos de integración
3. Historias y mitos: Las historias son narrativas constantemente repetidas dentro de la organización teniendo como base eventos ocurridos realmente. Los mitos son muy similares, no son exactamente basados en hechos concretos, son historias idealizadas y siempre concordantes con los valores organizacionales.
4. Tabúes: Los tabúes tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando las áreas prohibidas, dejando claro lo que no es permitido dentro de la organización.
5. Héroes: Es la “encarnación” de la persona ideal, emprendedora, intuitiva, con visión, etc. Los héroes imprimen mucho de sus características a las características de la organización.
6. Normas: Fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no son.
7. Comunicación: Es el proceso de transmisión y circulación de la información dentro de la organización, comprendiendo todo tipo de comunicación, sea ella formal o informal, verbal o no.

La cultura organizacional, es la suma determinada de valores y normas, compartidas por personas y grupos de organización, las cuales controlan la manera en que interaccionan unos con otros, así como con el entorno de la organización; en cuanto a la identidad organizacional, es un marco que interpreta los sentimientos y experiencias organizacionales que se basan en las relaciones propias y de los demás, la cual sirve para guiar el accionar de los miembros de una organización que busca indagar en las relaciones dentro de las organizaciones (Chavenato I. , 2009, pág. 420).

### 3.10.2. Formas de transmitir la cultura

La cultura se transmite a los empleados en varias formas las más poderosas son las historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje:

1. Las historias: es común que contengan la narrativa de eventos sobre los fundadores de la organización, violación de las reglas, éxitos soñados, reducciones de las fuerzas laborales, reubicación de empleados, reacción antes errores del pasado y dificultades organizacionales. Estas historias anclan el presente en el pasado y dan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.
2. Símbolos materiales: estos símbolos materiales transmiten a los empleados quien es importante, el grado de igualdad que desea la alta dirección y los tipos de comportamientos apropiados.
3. Lenguaje: muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificación de los miembros una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros manifiestan su aceptación de la cultura y hacerlo ayuda a preservarla.

La importancia de realizar un análisis de la cultura organizacional se relaciona a su capacidad de fortalecer la identidad, cohesionar internamente al público, favorecer la implicación en el proyecto institucional y determinar en gran medida el clima interno. A su vez, es necesario para poder desarrollar cualquier intervención sobre el plano de la cultura (Chavenato, 2009, pág. 418).

## Conclusión

A lo largo del documento se pudo evidenciar la importancia del proceso de desarrollo de personal dentro de las organizaciones desde el enfoque gestión del talento humano.

Se detalla el proceso de capacitación del talento humano como herramienta básica para el cumplimiento de los objetivos individuales y organizacionales, por ello es necesario contar con procesos de capacitación en las organizaciones, por su importancia, finalidad, ciclo, detección de necesidades, programa de capacitación, cumplimiento y evaluación de los resultados, conlleva a una serie de definiciones las cuales ayudaron a la comprensión del tema de investigación en estudio.

Se pudo apreciar que, al desarrollar el talento de las personas de manera correcta mediante una planificación basada en los requerimientos de la organización, se alcanzan mayores resultados y por tanto conduce a un correcto desarrollo de la organización.

Especificando los procesos del desarrollo de recursos humanos que fortalecen las organizaciones, se explica la importancia, beneficios, los planes y las etapas del desarrollo de carrera como proceso que permite el desarrollo, gradual y continuo del desempeño del personal tanto grupal como individual.

Atraves de este trabajo investigativo se pudo exponer el proceso de desarrollo organizacional y su vinculación con la capacitación que permite el desarrollo de talento humano para el cumplimiento efectivo de los objetivo de la institución. Su importancia y sus características, al igual que se desarrolló el cambio organizacional, la cultura, elementos y forma de transmitirla a los empleados.

El objetivo que se persiguió con este trabajo fue el mostrar cómo las personas y las organizaciones se desarrollan en razón del aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento de manera exitosa, se logró el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados presentando la importancia del proceso del desarrollo del personal dentro de las organizaciones desde la gestión del talento humano.

## Bibliografía

- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano*. D.F, Mexico: Granica S.A.  
Recuperado el Lunes de Noviembre de 2019
- Chavenato. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Octava Edición ed.). DF, Mexico: MC Graw Hill. Recuperado el miércoles de Noviembre de 2019
- Chavenato, I. (2009). *Gestión Del Talento Humano*. DF, Mexico: Mc Graw Hill.  
Recuperado el Lunes de Noviembre de 2019
- CHAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ra ed.). DF, Mexico: MC Graw Hill. Recuperado el Miércoles de Noviembre de 2019
- CHEAVENATO, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (VIII ed.). Mexico: Mc Graw Hill. Recuperado el Jueves de Noviembre de 2019
- Contreras, R. d. (2012). *Desarrollo Del Capital Humano en Las Organizaciones* (Primera Edición ed.). Tlalnepantla: Red Tercer Milenio. Recuperado el jueves de Noviembre de 2019
- DESSLER, G. (2011). *Administración del personal* (sexta edición ed.). (E. F. Alvarado, Trad.) Mexico: Latino Americana de Simon y shuster. Recuperado el jueves de noviembre de 2019
- Dias, R. E. (2018). *Planes de Desarrollo De Carrera*. Maestria, San Pedro Jalisco.  
Recuperado el Lunes de Diciembre de 2019
- Hernandes, G. G. (2015). *Plan de Carrera en las Organizaciones*. Tesis, Bogota D.C. Recuperado el Lunes de Diciembre de 2019
- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/desarrollo-organizacional.html>.  
(Lunes de Noviembre de 2017).
- <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/desarrollo-organizacional.html>.  
(Jueves de Noviembre de 2017).

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/desarrollo-organizacional.html>.

Javier Tejedo, M. I. (s.f.). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. Recuperado el jueves de Noviembre de 2019

Medina, J. A. (2011). *Desarrollo organizacional* (Primera Edicion ed.). D.F: Mexico S.A de CV. Recuperado el jueves de Noviembre de 2019

Puchol, L. (2003). *Direccion y Gestion de Recursos Humanos* (5ta ed.). Madrid, España: Diaz de Santos S.A. Recuperado el jueves de Noviembre de 2019

SPHR, R. M. (2012). *Capital Humano* (1ra edicion ed.). D.F, Mexico: Person Education. Recuperado el Jueves de Junio de 2019

TRIGINE, F. G. (2006). *MANUAL DE INSTRUMENTOS DE GESTION Y DESAROLLO DE LAS PERSONAS*. MADRID, ESPAÑA: DIAZ SANTOS S.A. Recuperado el LUNES de NOVIEMBRE de 2019

VILLAR, C. D. (2012). *LIDERAZGO EMPRESARIAL* (PRIMERA ed.). RED TERCER MILENIO. Recuperado el LUNES de JUNIO de 2019

Villegas, A. (2004). *Administracion de Recursos Humanos* (Primera Edicion ed.). Tarapoto. Recuperado el Miercoles de Noviembre de 2019

William B werther, K. D. (s.f.). *Administracion del personal y Recursos Humanos* (6ta ed.). D.F: Mc Graw Hill. Recuperado el jueves de Noviembre de 2019

Yadira Mariuxi Armas Ortega, M. d. (2017). *Gestion del Talento Humano y Nuevos Escenarios Laborales*. Samborondon: Univercidad ECOTEC. Recuperado el Jueves de Noviembre de 2019