

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua
UNAN-MANAGUA
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



Tema: Gestión de Recursos Humanos

Subtema: Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos:
Capacitación y Desarrollo del Personal

(Seminario de Graduación para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas)

Autoras: Bra. Katty del Rosario Montiel Alemán
Bra. Geysell Argentina Alvarado

Tutora: Lic. Silvia Mejía Rivera

Managua 17 de febrero del 2015

ÍNDICE

Dedicatoria	1
Agradecimiento	2
Valoración del docente	3
Resumen	4
Introducción	6
Justificación	8
Objetivos	9
CAPÍTULO UNO - GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL	10
1.1. Definiciones de Capacitación	10
1.2. Definición de desarrollo del personal.....	13
1.3. Diferencias entre Capacitación y desarrollo del personal.....	15
1.4. Contenidos de la capacitación.....	17
1.6. Ciclo de la capacitación	20
1.7. Importancia de la Capacitación para el desarrollo del personal	21
1.8. Tipos de capacitación.....	23
1.8.1. <i>Capacitación para el trabajo</i>	23
1.8.2. <i>Capacitación Promocional</i>	24
1.8.3. <i>Capacitación en el trabajo</i>	24
1.9. Técnicas de capacitación	24
1.9.1. <i>Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo:</i>	25

1.9.2. <i>Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:</i>	26
1.10. Resumen del Capítulo Uno	29
CAPÍTULO DOS: PROCESO BÁSICO DE LA CAPACITACIÓN	30
2.1. Etapa No. 1: Detección de las necesidades de la capacitación.....	30
2.1.1. <i>Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.</i>	30
2.1.2. <i>Nivel de análisis de los recursos humanos: sistemas de capacitación</i>	31
2.1.3. <i>Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades</i>	32
2.1.4. <i>Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación.</i>	33
2.2. Etapa No. 2: Programación de la capacitación.....	35
2.2.1. <i>Planeación de la capacitación</i>	36
2.2.2. <i>Tecnología educativa de la capacitación</i>	37
2.3. Etapa No. 3: Implementación de la capacitación.....	37
2.4. Etapa No. 4: Evaluación de los resultados	39
2.4.1. <i>Importancia de la Evaluación de los resultados de capacitación</i>	40
2.4.2. <i>Dificultades de la evaluación de los resultados</i>	40
2.5. Seguimiento de la capacitación	41
2.6. Costo de la capacitación	42
2.7. Resumen del capítulo dos	46
CAPITULO TRES: DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	47
3.1. Desarrollo del capital humano	47
3.2. Técnicas para el desarrollo del personal	50
3.3. Métodos de desarrollo de personas	52

3.3.1. <i>Métodos de desarrollo de personas en el cargo actual</i>	52
3.3.2. <i>Métodos de desarrollo de personas fuera del cargo</i>	54
3.4. Beneficios de la capacitación y desarrollo del personal	55
3.5. Resumen del capítulo tres	57
CAPÍTULO CUATRO: TENDENCIAS DE LA CAPACITACIÓN	58
4.1. Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal	58
4.2. Desarrollo de competencias	62
4.3. Modelo de desarrollo por competencia.....	65
4.4. Modelo de programación neurolingüística	67
4.5. Resumen del capítulo cuatro	69
CONCLUSIONES.....	
BIBLIOGRAFÍAS	
ANEXOS	

Dedicatoria

Primeramente a Dios por haberme dado la vida, por su inmenso amor, por regalarme sabiduría, salud, perseverancia para alcanzar esta etapa de mi vida, también quiero agradecer a mi madre quien estuvo apoyándome en todo momento y hermanos.

Katty Montiel Alemán

Agradezco inmensamente a Dios por ser mi fortaleza en todo momento y por ser la luz que ilumina siempre mi camino a través de sus bendiciones, mi regalo más preciado mi hijo Jeshua Yasmir Carcache Alvarado, quien es mi fuente de inspiración, mi madre, mi abuelita por brindarme su amor y apoyo incondicional, también a mi tía Cecilia quien apoyo siempre mi formación académica y mi esposo que siempre me alienta a seguir adelante.

Geysell Argentina Alvarado

Agradecimiento

A Dios por la vida, sabiduría, por haberme llenado de espíritu de superación para continuar mis estudios y lograr culminar mi carrera profesional.

A mi familia por su apoyo, en especial a mi madre por brindarme sus consejos y animarme a seguir adelante y no darme por vencida.

A mi tutora la Lic. Silvia Mejía por guiarnos en el desarrollo del trabajo, nos transmitió sus conocimientos para hacer un documento con eficiencia, a mis docentes en todo el transcurso de mi formación por sus enseñanzas y sus exigencias.

Katty Montiel Alemán

A Dios por permitirme lograr la finalización de mis estudios universitarios y culminar este trabajo, también todas las bendiciones que ha puesto en mi camino. A mi familia por su apoyo, en especial a mi hijo, mi abuelita, mi tía por sus grandes consejos, mi esposo y mamá.

A mis docentes de la UNAN – RUCFA por sus enseñanzas y sus exigencias, en especial a nuestra tutora la Lic. Silvia Mejía por su apoyo y comprensión por guiarnos en el desarrollo de este trabajo.

A todos aquellos que estuvieron a mi lado en este trayecto y me alentaron a seguir firme para cumplir esta meta: mis amigos de la universidad y mi compañera y amiga: Katty Montiel porque siempre estuvimos unidas en la realización de este trabajo

Geysell Argentina Alvarado

Valoración del docente

RESUMEN

La capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales, el desarrollo implica un aprendizaje que ve más allá de la actualidad y el puesto de hoy; tiene un enfoque de largo plazo, preparando a los empleados para estar al día con la organización a medida que cambia y crece. El desarrollo de los recursos humanos se ha vuelto crucial con los avances rápidos de la tecnología, haciendo evidente la necesidad de desarrollo al volverse los puestos cada vez más complejos, también se ha hecho significativa la necesidad de mejores relaciones humanas dentro de la empresa.

En gran parte, es a causa de esto que se debe llevar la capacitación y el desarrollo de manera continua. Entre las posibilidades de capacitación que se encuentran a disposición de las empresas, se cuentan las nuevas fronteras abiertas por internet, junto con toda una gama de técnicas tradicionales que siguen rindiendo buenos resultados como son las técnicas aplicadas en el sitio de trabajo y fuera del sitio de trabajo, el facilitador debe conocer cada una de las técnicas para poder seleccionar las más adecuada.

La capacitación es un proceso educativo para generar cambios de conductas. Su contenido involucra la transmisión de información, desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos. La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff. Es un proceso que implica un ciclo de cuatro etapas: detección de las necesidades, programa de capacitación, implementación y evaluación de los resultados. La detección de necesidades involucra un diagnóstico de los problemas de la capacitación se puede hacer en tres niveles de análisis: en el nivel organizacional, en el de los recursos humanos existentes y en el de las operaciones y tareas que deben realizarse.

El programa de capacitación busca planear como se atenderán las necesidades diagnosticadas: que capacitar, a quien, cuándo, dónde y cómo capacitar, a fin de utilizar la tecnología más adecuada para la instrucción. La implementación de la capacitación implica una relación de instrucción y aprendizaje. La evaluación de los resultados de la capacitación busca obtener la retroalimentación y se puede hacer en el nivel organizacional, en el nivel de los recursos humanos o en el nivel de las tareas y las operaciones.

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto a su vez conduce a una mayor productividad y a un incremento de la rentabilidad. La capacitación debe ser vista por los gerentes como una inversión y no un gasto porque beneficia a la organización logrando cumplir con eficiencia sus objetivos al mismo tiempo que el personal desarrolla habilidades siendo cada vez más competitivo.

El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas, simultáneamente constituye una arma poderosa en contra de los fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de personal. De hecho, el desarrollo de los recursos humanos constituye uno de los retos más nobles y significativos para el profesional.

El desarrollo por competencias es un tema actual en las empresas, se concibe como una combinación de educación, formación, habilidades y experiencias adecuadas, la cual de una u otra forma deben ser demostradas, cuando se asigna una persona en un trabajo particular deben considerarse las capacidades que necesitará para su desarrollo. El propósito de establecer las competencias, es para saber si las personas son capaces o no de hacer o que se espera de ellas.

INTRODUCCION

En las organizaciones las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, desarrollar conceptos y abstracciones, las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor, capacitarlas y habilitarlas para desempeñar mejor el trabajo.

Para desarrollar el tema se hizo uso del tipo de investigación documental, fundamentando la información que constituye el documento a través de la recopilación de diversos autores consultados en la biblioteca de la UNAN-RUCFA, y de algunas páginas web de internet, este documento comprende cuatro capítulos que se describen a continuación.

En el capítulo uno se describe las generalidades de la capacitación y desarrollo del personal, sus definiciones, diferencias, contenidos, objetivos, ciclo, importancia, tipos y técnicas de capacitación, tomando como referencia las teorías de los diferentes autores que enriquecen el tema.

En el capítulo dos se explican el proceso básico de la capacitación que consta de cuatro etapas que son: detección de las necesidades, programación, implementación y evaluación de los resultados de la capacitación, como parte del proceso se incluye el seguimiento donde se retroalimenta al personal, también el costo que implica capacitar al personal y que para las organizaciones debe ser visto como una inversión y no un gasto porque los beneficios que se obtienen a través de la capacitación son múltiples.

En el capítulo tres se expone el desarrollo del capital humano, las técnicas del desarrollo del personal, los métodos de desarrollo de personas que se dividen en dos: en el cargo actual y fuera del cargo, también los beneficios que brinda la capacitación para el desarrollo del personal.

En el capítulo cuatro se explican las tendencias de los procesos para el desarrollo del personal, desarrollo por competencias, el modelo de desarrollo basado en competencia y el modelo de programación neurolingüística todos estos aplicados para el desarrollo óptimo del desempeño laboral en la administración de recursos humanos. Al final del documento se presentan las conclusiones generales, las fuentes bibliográficas y cuatro anexos que fortalecen el contenido de la investigación.

La Capacitación y Desarrollo del Personal, es de gran importancia en la actualidad debido a que las empresas necesitan trabajar con personal competitivo, porque la capacitación es un camino que influye al cumplimiento de los objetivos de la empresa y satisfacción de los empleados.

Instamos a estudiantes de Administración de Empresas y carreras afines, docentes y todo aquel que desee informarse sobre el contenido a escudriñarlo, porque es un tema fundamental en la gestión del talento humano para el desarrollo de la organización y el crecimiento competitivo del capital humano.

JUSTIFICACION

Las organizaciones están constituidas por recursos económicos, materiales tecnológicos y humanos; cada uno de ellos, significan una parte importante para su desarrollo, anteriormente las empresas se enfocaban en incrementar su rentabilidad, sin tomar en cuenta al recurso humano como un ser cambiante y su facultad para tomar decisiones.

Actualmente la administración de las organizaciones tiene mayores exigencias por la globalización de la competencia y de los negocios donde el recurso humano, no solo debe ser considerado importante sino eficaz para el logro de los objetivos organizacionales; por ello deben buscar la forma como mantenerlo activo y motivado para potenciar el talento con que cuentan.

Este documento sobre Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: Capacitación y Desarrollo de Personal es útil para afianzar conocimientos en los estudiantes de la facultad de ciencias económicas siendo este un tema fundamental en la gestión del talento humano y deseando que esta investigación sea un apoyo en la formación profesional – laboral.

OBJETIVOS

Objetivo general

Analizar el subsistema de capacitación y desarrollo del personal como elemento esencial en la gestión de recursos humanos para el crecimiento competitivo del capital humano.

Objetivos Específicos

- 1- Describir las principales técnicas de capacitación y desarrollo del personal utilizadas como herramientas, para el mejoramiento del desempeño del colaborador en su puesto de trabajo.
- 2- Estudiar las etapas del proceso de capacitación como función de la gestión del talento humano, que proporciona a la organización el desarrollo del personal.
- 3- Valorar la importancia del desarrollo personal como un factor que favorece la eficacia y eficiencia en los niveles de la organización.
- 4- Explicar el modelo de desarrollo por competencias como elemento fundamental en las organizaciones modernas para el desempeño de nuevos puestos gerenciales.

CAPÍTULO UNO - GENERALIDADES DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL

La capacitación es un proceso básico en la administración de recursos humanos porque impulsa al individuo a desarrollar habilidades, cambiar actitudes y ampliar sus conocimientos, las técnicas que deben de utilizarse al momento de impartirla dependerá de varios factores como son: el tiempo, el grupo y el costo, a continuación se estudiarán las definiciones de algunos autores sobre las generalidades que conforman la capacitación y desarrollo personal.

1.1. Definiciones de Capacitación

La capacitación es un tema del que muchas empresas hablan hoy en día para ser más productivas, he aquí algunas definiciones de los siguientes escritores sobre el tema de capacitación:

Chiavenato (2008), define: “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386).

Siliceo (2008), señala: La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por lo cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y la habilidad de los colaboradores (p. 25).

Wether y Keith (2008), declaran: “Capacitar es el desarrollo de habilidades técnicas operativas y administrativas para todos los niveles del personal” (p. 252).

Dessler (2009), señala: “Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (p. 294).

Las empresas se preocupan por capacitar al personal para identificar habilidades y conocimientos de cada trabajador manteniendo al personal y a los mismos emprendedores capacitados, de manera que puedan apoyarse en ello como ventaja competitiva sobre su competencia. No se trata de tomar todos los cursos existentes o contratar especialistas en todas las áreas, sino definir específicamente las áreas y los temas en que se requiere actualizar.

Mejorar o implementar, la capacitación es un importante factor motivador para los trabajadores puesto que les da la confianza que la empresa se preocupa por ellos, por su desarrollo y no sólo porque hagan bien su trabajo, esta sensación de apoyo se ve incrementada cuando algunos cursos son impartidos no sólo para mejorar el trabajo actual del empleado sino también para su propio desarrollo personal y futuro ascenso dentro de la organización, la capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de las empresas habilidades para desarrollar su trabajo, generando el cambio.

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, esta actividad es sistemática y debe ser planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar e integrar los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales, futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que desempeñe eficientemente las funciones asignadas, produzca resultados de calidad, proporcione excelentes servicios a sus clientes, prevenga y solucione anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

Para que sea un instrumento eficaz en la dirección, la capacitación tiene que ser un sistema ordenado que se ajuste a solucionar los problemas y alcanzar los objetivos de la empresa, el coordinador de la capacitación debe ser una persona que se sienta bien consigo misma para transmitir esa motivación al aprendiz de manera que los participantes perciban en su mente la necesidad de capacitarse, también debe trabajar en el potencial humano de la organización, desarrollando sus habilidades, conocimientos y actitudes en congruencia con su trayectoria vital, con sus motivaciones personales y laborales incluyendo la cultura de la organización logrando que el personal se sienta parte de la empresa.

Debido a las exigencias tecnológicas las empresas están implementando programas de capacitación para el mejor desempeño de las funciones en cada puesto, ayudando así a las complejidades de las tareas asignadas a los trabajadores, aumentando la motivación en cada miembro de la organización, la capacitación es de vital importancia a corto plazo ya que tiene como objetivo agilizar los procesos de la organización, así mismo se promueve al trabajador a ocupar otros niveles jerárquicos con mayores responsabilidades minimizando costos, logrando las metas organizacionales y personales.

1.2. Definición de desarrollo del personal

En cada etapa de la vida las personas quieren desarrollarse para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y ser competitivos, para entender mejor el tema se exponen a continuación algunas definiciones de autores sobre el desarrollo del personal:

“El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral” (Werther y Keith, 2008, p. 252).

Vecino (2008), define: “El desarrollo humano se orienta básicamente al fortalecimiento de todas aquellas habilidades presentes en los funcionarios que les permitirán no solamente un crecimiento laboral dirigido al incremento de la productividad sino también al establecimiento e interiorización de competencias humanas.”

Educación Gerencial. Recuperado el 10 de septiembre del 2014. http://www.degerencia.com/articulo/ideas_para_un_plan_de_desarrollo_de_competencias.

Pérez (2012), señala: “El desarrollo personal se define como un proceso, a largo plazo, que comprende el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, ético y su preparación para el desempeño de funciones más complejas.”

Desarrollo de Personal. Recuperado el 09 de septiembre del 2014 de <http://es.slideshare.net/Milagroperez/desarrollo-de-personal>.

Con las definiciones antes descritas se define el desarrollo personal como sinónimo de superación personal y crecimiento, un proceso de transformación del individuo mediante el cual adopta nuevas ideas o formas de pensamiento, que le permiten generar nuevos comportamientos y actitudes, que dan como resultado un mejoramiento de su calidad de vida laboral y profesional.

El desarrollo del 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 permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.

Es importante considerar el desarrollo de todos los empleados, independientemente del nivel de cada uno, históricamente, el desarrollo se reservaba para el personal con mayor capacidad para ocupar una gerencia.

Aunque es fundamental capacitar a los individuos que ocupan puestos gerenciales con ciertas habilidades específicas como planeación, organización, liderazgo, control y toma de decisiones, pero el tiempo ha demostrado que también los empleados que no ocupan puestos directivos necesitan estas habilidades. En consecuencia, las organizaciones actualmente requieren nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes en sus empleados.

1.3. Diferencias entre Capacitación y desarrollo del personal.

Según las definiciones sobre capacitación y desarrollo del personal expuestas anteriormente por algunos escritores, se define el término capacitación como la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, aumentando así el conocimiento del empleado para que desempeñe con eficiencia su puesto de trabajo, a diferencia del desarrollo personal que es un proceso que alcanza el crecimiento profesional de la persona desarrollando sus habilidades para ser competitivas.

La capacitación se refiere a los puestos actuales y el desarrollo es para los puestos futuros de como el personal se va desarrollando en el trayecto de su vida laboral, estos términos suelen confundirse pero la diferencia está en los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos.

La capacitación transmite conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, el desarrollo por otro lado, ayuda al individuo a mejorar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara a largo plazo.

Los capacitadores evalúan las habilidades y deficiencias del personal, con el propósito de establecer programas de desarrollo y prepararlos para enfrentar eficazmente mayores responsabilidades, asimismo ayudar a determinar el nivel de habilidad actual de los mismos en áreas difíciles de evaluar en su ambiente de trabajo pero que pueden ser importantes para la asignación de puestos futuros.

La diferencia entre capacitación y desarrollo del personal se resume en la siguiente tabla No. 1.

Tabla No. 1

Diferencia entre capacitación y desarrollo

	Capacitación	Desarrollo
Responde a	Cómo hacer	Qué hacer, qué dirigir
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas	Educación que busca el crecimiento profesional
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos
Plazo	Corto Plazo	Largo Plazo
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

Fuente: Werther v Keith (2008) p. 253

1.4. Contenidos de la capacitación

El ser humano que trabaja en una organización tiene un determinado comportamiento organizacional, tal comportamiento implica una selección de ciertas acciones, ésta selección puede o no ser consciente y deliberada. Por ejemplo cuando el individuo estudia un proyecto, analiza las mejores alternativas para llevarlo a cabo con éxito y elige una de ellas evidentemente, está actuando en forma deliberada, con plena conciencia de lo que está haciendo.

Las personas tienden a seguir el comportamiento que las empresas desean, puesto que requiere un personal que cumpla con los objetivos y metas propuestas, creciendo en ellos un compromiso con el área o departamento en el cual trabajan mediante una cultura organizacional y un ambiente sano

Chiavenato (2008), define: El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta a saber:

1. Transmisión de la información:

La información que se imparte a los educandos en forma de un conjunto de conocimientos, la información es generalmente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, políticas, reglas normas o reglamentos.

2. 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 convertirse 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 (pp. 386-387). La figura 1 representa los tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación.

Estos cuatro contenidos en una organización se pueden utilizar de manera aislada o conjunta, por ejemplo, en una empresa comercial de artículos de línea blanca, algunos programas de capacitación de vendedores se incluye la transmisión de información (sobre la empresa, los productos, los clientes, el mercado), el desarrollo de habilidades (cálculo de precios), el desarrollo de actitudes (cómo tratar al cliente, cómo comportarse, cómo realizar el proceso de venta, cómo argumentar cuando el cliente no está seguro de la compra del artículo) y el desarrollo de conceptos (relacionado con la filosofía de la empresa y la ética profesional).

1.5. Objetivos de la capacitación para el desarrollo del personal

Una evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo, estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios que se dispondrán deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Chiavenato (2008), señala: Los principales objetivos de la capacitación para el desarrollo 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 (p. 387).

Un ejemplo donde se aplican los objetivos de la capacitación para el desarrollo del personal sería en un empleado que vende boletos de avión para una agencia viajes para turistas:

1. Proporcionar información respecto a los vuelos en un lapso no mayor de 45 segundos.
2. Completar la reservación de un viaje redondo a una ciudad determinada en un lapso no mayor de 2 min.

Objetivos como estos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su capacitador parámetros específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido, si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere una valiosa retroalimentación acerca del programa y los participantes para obtener éxito en una próxima ocasión.

1.6. Ciclo de la capacitación

La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa.

Chiavenato (2008), declara:

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:

1. Insumos (Entradas o inputs), como educandos recursos de la organización, información, conocimientos etc.
2. Proceso u operación (throughputs), como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros. Productos (Salidas u outputs), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
3. Retroalimentación (feedback), como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos (p. 388-389).

Las empresas reconocen que su principal fuente de competitividad es el recurso humano, por ello invierten en capacitar al personal para desarrollar talentos. La capacitación es un ciclo porque siempre debe implementarse un aprendizaje continuo, desarrollando competencias laborales en el personal cubriendo una secuencia programada de hechos que se visualizan como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite, dentro del ciclo se encuentran cuatro etapas las que se estudiarán más adelante en el desarrollo de este documento.

1.7. Importancia de la Capacitación para el desarrollo del personal

El autor Carribero (2002), señala: En cualquier organización la capacitación y desarrollo de los recursos humanos son considerados factores importantes para el logro de los objetivos y metas proyectadas, el personal que pueda responder de manera efectiva a las distintas necesidades institucionales, desde la operatividad de sus funciones en el cargo que ocupa beneficia a la organización porque crea en el colaborador un compromiso y responsabilidad institucional lo que se traduce en un mejor desempeño laboral.

Formación y capacitación del talento humano. Recuperado el 12 de septiembre del 2014 de <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>

La capacitación de los recursos humanos responde a las necesidades que tienen las empresas o instituciones de contar con personal competitivo. La capacitación trae beneficios como mayor rentabilidad de la empresa, cambio de actitudes e incrementa la productividad y calidad del trabajo.

Todas las organizaciones que en su presupuesto incluyan el desarrollo de programas de capacitación, deben dar a conocer a sus empleados el interés que tienen en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización, la capacitación cuenta con objetivos muy claros y su propósito es logro de las metas.

Los propósitos principales de la capacitación definido por el autor Tyson (1989) son:

1. Maximizar la productividad y la producción.
2. Desarrollar la versatilidad y empleo de los recursos humanos.
3. Desarrollar la cohesión de la organización completa y de sus subgrupos
4. Incrementar la satisfacción laboral, la motivación y la moral.
5. Desarrollar la conciencia sobre la importancia de la seguridad en el trabajo.
6. Hacer mejor uso de los recursos materiales, equipo y métodos disponibles.
7. Estandarizar las prácticas y los procedimientos organizacionales.

La capacitación puede ayudar al logro de cualquiera de estas metas. Al mismo tiempo si la capacitación no sirve para sus propósitos se puede convertir en una fuente importante de desperdicio de recursos, especialmente en este tiempo, en que la propaganda, por una mayor capacitación es urgente y la inversión es muy alta. Más aún si quienes reciben la capacitación consideran a esta como relevante, ya sea durante el proceso. Quienes reciben la capacitación se podrían desmotivar en lugar de motivarse con la experiencia (p. 198).

Los administradores deben tener en cuenta la capacitación para la actualización a fin de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y afianzar sus conocimientos con los avances de su campo.

Además reunir al personal les permite intercambiar ideas y escuchar sugerencias y ello puede representar una experiencia que fortalezca el equipo. Generalmente los trabajadores disfrutan cuando reciben capacitación adicional, porque es una forma de lograr su desarrollo y motivarlos.

1.8. Tipos de capacitación

Para mantener la productividad en la organización e identificar al personal que más agrega valor, la capacitación es un elemento indispensable, pero se debe analizar la que más se ajuste a las necesidades de la empresa, el punto básico de una capacitación efectiva es brindar verdadero conocimiento a quien la recibe.

La capacitación según Escamilla, Fernández y García (2012), se divide en: capacitación para el trabajo, capacitación promocional y capacitación en el trabajo las cuales se explican a continuación:

1.8.1. Capacitación para el trabajo

Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa. Se divide a su vez:

1. Capacitación de pre ingreso: se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.
2. Capacitación por inducción: es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa en general.

1.8.2. Capacitación Promocional

Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar mayores niveles jerárquicos.

1.8.3. Capacitación en el trabajo

Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.

Tipos de Capacitación. Recuperado el 25 de Septiembre del 2014 de <http://es.slideshare.net/pedagogiaus7/tipos-decapacitacion>.

De acuerdo a las áreas que busca mejorar la organización se deben aplicar el tipo de capacitación, pero en cualquiera de los casos se debe tener el principal objetivo que es el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo.

1.9. Técnicas de capacitación

Cuando se decide capacitar a los empleados y se han identificado las necesidades y metas de capacitación se debe crear un programa, es decir cómo se va a realizar la capacitación, en cualquiera de los casos, hay varios métodos o diferentes técnicas

que pueden utilizarse para impartir la capacitación, pero ninguna técnica es mejor que otra, todo va a depender de: las preferencias y la capacidad de las personas, los principios del aprendizaje a emplear, las instalaciones con las que se cuentan, el contenido del programa y las preferencias y la capacidad del capacitador para impartirlas y llevarlas a cabo.

1.9.1. *Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo:*

Este método es más aplicable para capacitar supervisores y administradores de acuerdo con el autor Werther y Keith (2008) se divide en:

1. Capacitación de instrucción sobre el puesto:

Se imparte sobre las horas de trabajo, se emplea básicamente para enseñar al personal operativo o de primera línea a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un facilitador, un supervisor o un compañero de trabajo. Cuando se planea y se lleva a cabo de manera adecuada. En la mayoría de los casos, sin embargo, el interés del facilitador se centra en la producción, y no es una buena técnica de capacitación.

2. Rotación de puestos:

A fin de proporcionar a sus empleados experiencias en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación de puestos de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los períodos de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como la disponibilidad que adquiere para ser transferido constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos (pp. 266-267).

Las ventajas de las técnicas aplicadas en el sitio de trabajo son: relativamente económica, los trabajadores aprenden al tiempo que producen, hay una retroalimentación inmediata y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado.

Sin embargo deben seguirse varios lineamientos se debe capacitar también a los propios capacitadores (que son los supervisores de los empleados) y proporcionar los materiales necesarios para la capacitación igualmente los capacitadores deben tener un amplio conocimiento para motivar a los aprendices.

1.9.2. Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:

Constituyen un elemento valioso en la capacitación porque pueden satisfacer varios puntos y se capacita a un grupo grande, las más utilizadas por las organizaciones según el autor Cuevas (2011) son:

1. Conferencias:

Las conferencias o exposiciones constituyen métodos prácticos y fáciles de ejecutar, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas, se puede acompañar de materiales impresos para facilitar el aprendizaje así mismo se pueden usar proyectores para presentar imágenes, gráficos, fotografía, grabaciones de videos o películas para facilitar el aprendizaje.

2. Técnicas audiovisuales:

La presentación de información mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video, puede resultar eficaz, en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia, los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

Las técnicas audiovisuales son costosas pero tienen ventajas las cuales favorecen al aprendiz cuando se tiene la necesidad de ilustrar la manera de seguir cierta secuencia en lo largo del tiempo, también cuando se exponen sucesos que no pueden demostrarse con facilidad. Las empresas lo utilizan cuando se capacita a mucho personal y se le hace difícil trasladar de un lugar a otro por el factor tiempo.

3. Aprendizaje programado:

Es un método de auto aprendizaje que sigue pasos, resulta de gran importancia en casos de dispersión geográfica del personal o de gran dificultad para reunir a un grupo de asistentes a un programa de capacitación, esta técnica es efectiva porque permite al empleado una retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas y sobre el aprendizaje que va logrando.

El aprendizaje programado disminuye el tiempo necesario de la capacitación, facilita el aprendizaje porque permite que el individuo aprenda a su ritmo, ofrece una retroalimentación inmediata y disminuye el riesgo de errores. La desventaja es que las personas no aprenden tanto del aprendizaje programado como de un curso tradicional con libros de texto.

4. Simulacros:

Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o en equipos de simulación la ejecución de sus tareas por ejemplo simulación de manejo de máquinas, vehículos, aviones, etc. que utilizaran en su puesto pero en realidad son instrumentos fuera del mismo.

Esta capacitación busca obtener las ventajas de una simulación y corregir los errores sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación ni arriesgar al deterioro o accidentes con las máquinas. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados en el puesto.

5. Juego de Roles:

Se utiliza esta técnica para enseñar técnicas de ventas, de entrevista, para dirigirse a grupos, resolver conflictos y lograr negociaciones o desempeñar cargos de más responsabilidad como jefes o supervisores. Consiste en hacer que los profesionales desarrollen roles al cargo o tareas que desempeñaran.

Técnicas de capacitación y entrenamiento. Recuperado el 12 de septiembre del 2014 de <http://psicologiayempresa.com/tecnicas-de-capacitacion-y-entrenamiento.html>

Las técnicas utilizadas por las organizaciones tienen importancia en la práctica, sin embargo algunas empresas no le prestan la mayor importancia perdiéndose de vista los fines y el contenido, la técnica que se escoja debe estar centrada en el grupo y no el capacitador, lo cual quiere decir que la creatividad y la aportación de cada uno de los aprendices son la clave del éxito para lograr el objetivo del plan de capacitación.

No existe un método ideal para capacitar al personal, esto dependerá de los objetivos que claramente se persiguen, también con el número de participantes y con el tiempo que se dispone, por ejemplo: para capacitar a un grupo de personas como agentes telefónicos en servicio al cliente se utiliza la técnica audiovisual, luego de esto se realizan pruebas, también se les asignan máquinas para la práctica de los conocimientos adquiridos durante la capacitación donde se les explica los sistemas operativos a utilizar.

1.10. Resumen del Capítulo Uno

La capacitación es una herramienta utilizada por las organizaciones que sirve para instruir al personal nuevo y a los trabajadores existentes en el desempeño de sus funciones cumpliendo con las metas y objetivos propuestos, desarrollando en el individuo habilidades que las utiliza dentro y fuera de la organización.

La capacitación incluye cuatro formas de cambio: transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de actitudes y desarrollo de conceptos, las cuales buscan modificar las actitudes negativas de los colaboradores para convertirlas en más favorables beneficiándose tanto el personal como la organización. El principal objetivo de la capacitación es la realización de diversas funciones en el puesto de trabajo brindando también oportunidades para desempeñar actividades más complejas en un futuro

El tipo de capacitación a utilizar es de acuerdo a las necesidades del área que se busca mejorar pero en cualquiera de los casos se debe tener como objetivo el crecimiento de la persona, haciendo uso efectivo en los principios de aprendizaje, constituyendo de esta manera un valioso instrumento en la capacitación, el capacitador debe conocer cada una de las técnicas para seleccionar la más adecuada logrando así los objetivos propuestos por la organización.

CAPÍTULO DOS: PROCESO BÁSICO DE LA CAPACITACIÓN

Todo proceso de capacitación está formado por cuatro etapas que son: detección de las necesidades, programación, implementación y evaluación de los resultados de la capacitación, como se muestra la figura no.2 en anexos, representa las cuatro etapas que forman el proceso de capacitación, cabe señalar el seguimiento como parte del proceso y retroalimentación que se da al colaborador.

2.1. Etapa No. 1: Detección de las necesidades de la capacitación

Es la primera etapa que ayuda a evaluar las necesidades de capacitación, a través de herramientas que permiten medir de forma objetiva las competencias actuales de cada persona, frente a las competencias esperadas por la organización, de esta manera se pueden definir acciones ajustadas a las necesidades de cada persona y establecer los niveles de profundidad requeridos para cada seminario o taller definido. Según el autor Chiavenato (2008), la detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles: nivel de análisis de toda la organización, nivel de análisis de los recursos humanos y nivel de análisis de tareas y operaciones, que se exponen a continuación:

2.1.1. Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.

Chiavenato (2008), define: los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para desarrollar una perspectiva de la filosofía de la capacitación. El análisis organizacional no solo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión,

objetivos, recursos, competencia y distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también el ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a responder las interrogantes que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa (p. 392).

El análisis comienza con el examen de la estrategia, es decir los objetivos a cortos plazo, mediano y largo plazo de la organización en su conjunto, analizando los niveles de eficiencia que aporta información actual sobre los grupos de trabajo y la organización, por ejemplo índices como el costo de la mano de obra, productividad por empleado, facturación por empleado, informes de calidad entre otros. También en el análisis organizacional se evalúa el clima para describir la calidad del ambiente y como se sienten los empleados con relación a diferentes aspectos del trabajo.

2.1.2. Nivel de análisis de los recursos humanos: sistemas de capacitación

Chiavenato (2008), señala: el análisis de los recursos humanos procura constatar si estos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización, se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización (p. 393).

En la organización pueden encontrarse deficiencias en habilidades que pueden solucionarse a través de la capacitación y la deficiencia de ejecución que puede ser resultado de una supervisión deficiente es decir, no hay una retroalimentación adecuada del rendimiento o carece de una gestión de refuerzo.

Para establecer con exactitud cuál es la causa de los rendimientos y decidir si pueden corregirse mediante la capacitación deberá centrarse en el comportamiento del trabajador sus resultados y la funciones del trabajo.

2.1.3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

Es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación: el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben de ser capacitadas.

Chiavenato (2008) argumenta: el análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conducta, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos (p. 394).

Este análisis proporciona información sobre las tareas que deben efectuarse en cada puesto de trabajo es decir, la información que contiene las descripciones del puesto, las habilidades necesarias para realizar las tareas a partir de los requisitos del puesto de trabajo. Por ejemplo, una lista de tareas para un agente telefónico del departamento de cobranza podría incluir lo siguiente:

1. Antes de realizar la llamada verificar el historial de crédito.
2. Efectuar la llamada.
3. Lograr un compromiso de pago con el cliente para la recuperación de cartera de la empresa.

4. Verificar si el cliente efectuó el pago en la fecha acordada, cumpliendo con el periodo asignando de la cartera de cobro de la organización.
5. Dar seguimiento si el deudor no realizo el pago en tiempo y forma.

2.1.4. Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación.

Chiavenato (2008), define: la detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de la línea. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación

Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son: evaluación del desempeño, observación, cuestionarios, solicitud de supervisores y gerentes, entrevistas con supervisores y gerentes, reuniones interdepartamentales, examen de empleados, reorganización del trabajo, entrevista de salida, análisis de puestos y especificaciones de puestos, informes periódicos de la empresa o producción (p. 395)

Existen también algunos indicadores de las necesidades de capacitación los cuales sirven para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación (indicadores a priori) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores a posteriori) definidos por el autor Caicedo (2013):

Indicadores a priori:

1. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
2. Reducción del número de empleados.
3. Cambio de métodos y procesos de trabajo.
4. Sustituciones o movimientos de personal.
5. Faltas, licencias y vacaciones del personal.
6. Expansión de los servicios.
7. Cambios en los programas de trabajo o de producción.
8. Modernización de la maquinaria o el equipo.
9. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori

Son problemas provocados por necesidades de capacitación, no atendidas aún.

Problemas de producción:

1. Baja calidad de producción.
2. Baja productividad.
3. Averías frecuentes en equipos.
4. Comunicaciones deficientes.
5. Elevado número de accidentes de trabajo.
6. Exceso de errores y desperdicio.

Problemas de personal

1. Relaciones deficientes entre el personal.
2. Número excesivo de quejas.
3. Mala atención al cliente.
4. Comunicación deficiente

5. Poco interés en el trabajo.
6. Falta de cooperación.
7. Errores en la ejecución de órdenes.

Proceso de Capacitación y Desarrollo. Recuperado el 10 de octubre del 2014 de <http://es.slideshare.net/preppie83/proceso-de-capacitacion-y-desarrollo>

2.2. Etapa No. 2: Programación de la capacitación

Una vez efectuada la detección de necesidades y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa, donde se detallan el conjunto de actividades de instrucción- aprendizaje tendientes a satisfacer las necesidades de capacitación de los trabajadores y que pueden estar constituidos por módulos.

Los elementos de un programa de capacitación señalados por el autor Caicedo (2013), son:

1. Relación de eventos a impartir por puestos de trabajo.
2. Objetivos terminales e intermedios que especifiquen el cambio de conductas a modificar en los trabajadores.
3. Contenido temático del evento.
4. Técnicas grupales e institucionales que facilitarán el proceso instrucción- aprendizaje.
5. Los recursos didácticos que apoyaran y facilitaran la asimilación de conocimientos de los participantes.

6. Recursos financieros y materiales requeridos para efectuar las acciones.
7. Duración total en horas de cada uno de los eventos que se programen.
8. El instructor y/o institución capacitadora responsable de los eventos previstos.

Proceso de Capacitación y Desarrollo. Recuperado el 10 de octubre del 2014 de <http://es.slideshare.net/preppie83/proceso-de-capacitacion-y-desarrollo>

2.2.1. Planeación de la capacitación

Chiavenato (2008), define: El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los siguientes puntos define:

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
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.
7. Definición de la población meta, es decir las personas que serán capacitadas: número de personas, tiempo disponible, grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes, características personales de conducta.
8. Lugar donde se efectuará la capacitación.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Calculo de la relación costo- beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia (pp. 397-398).

2.2.2. *Tecnología educativa de la 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 seleccionar las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación. Las técnicas de capacitación están relacionadas con los recursos didácticos, pedagógicos y educativos utilizados, la tecnología educativa influye enormemente en los métodos de capacitación y disminuye los costos de operación.

2.3. Etapa No. 3: Implementación de la capacitación

En esta etapa la capacitación y desarrollo presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz, los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera en la organización que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse de distintas modalidades dependiendo, de la programación establecida: conferencias, seminarios, películas entre otras.

Según Chiavenato (2008), la implementación de la capacitación depende 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 capacitación de determinados empleados.
2. La calidad del material de capacitación presentado: El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución de la capacitación.

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.
4. La calidad y preparación de los instructores: El éxito de la ejecución dependerá del interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores.
5. La adecuada selección de los participantes: Los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los participantes, en función de la forma y del contenido del programa de capacitación (p. 402).

Generalmente la capacitación se diseña para enseñar habilidades concretas porque solamente asiste un grupo determinado sin embargo, hay veces en que resulta útil formar a dos grupos o más por ejemplo: en la empresa Coca-Cola, resulta fácil para los empleados y supervisores aprender un nuevo procedimiento o el uso de una nueva maquinaria, de manera que adquieran un conocimiento compartido del nuevo procedimiento así como de sus funciones.

Reunir a varios grupos facilita el proceso de trabajo en equipo también la solución de problemas y toma de decisiones ayudando a que desarrollen habilidades útiles para un trabajo de calidad, siempre hay que tomar en cuenta cuantos empleados van a formarse porque cuando es reducido puede utilizarse la capacitación en el puesto en caso contrario se debe aplicar otra técnica.

2.4. Etapa No. 4: Evaluación de los resultados

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, el programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados, también evaluar si el programa de capacitación satisface las necesidades para las que fue diseñado.

(Chiavenato 2008), señala: la evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles:

Evaluación a nivel organizacional:

En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:

1. Aumento en la eficiencia organizacional.
2. Mejora de la imagen de la empresa
3. Mejora del clima organizacional.
4. Mejora en la relación entre empresa y los empleados.
5. Apoyo del cambio y la innovación.
6. Aumento de la eficiencia.

Evaluación a nivel de los recursos humanos:

En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:

1. Reducción de la rotación del personal.
2. Reducción del ausentismo.
3. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
4. Aumento en las habilidades de las personas.
5. Aumento del conocimiento de las personas.
6. Cambio de actitudes y conductas de las personas.

Evaluación a nivel de tareas y operaciones:

En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:

1. Aumento en la productividad
2. Mejora en la calidad de los productos y servicios.
3. Reducción del flujo de la producción.
4. Mejora en la atención al cliente.
5. Reducción del índice de accidentes.
6. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos (pp. 403-405).

2.4.1. Importancia de la Evaluación de los resultados de capacitación

La capacitación de la empresa es una inversión y como tal, debe de tener una rentabilidad económica y social, es decir la capacitación no es un fin de sí mismo, sino un medio para alcanzar unos objetivos y por lo tanto después de terminar el proceso de capacitación, la empresa ha de poder evaluar sus resultados, cosa que no es siempre fácil pues se trata de determinar los cambios en los conocimientos, habilidades y aptitudes de aquellos que han sido sometidos al proceso de capacitación.

2.4.2. Dificultades de la evaluación de los resultados

El problema fundamental en la evaluación de los resultados de la capacitación es establecer el nexo entre capacitación y rendimiento. El rendimiento de un trabajador depende de las herramientas que la organización les facilita para desempeñarlo con eficiencia así como la elección del supervisor que esté a cargo del grupo.

Un puesto de trabajo se forma por tres elementos: conocimientos, habilidades y actitudes que forman un todo, y por lo tanto, la evaluación del proceso de capacitación debe incluirlos. Terminada la capacitación, el rendimiento del trabajador puede haber mejorado porque sabe más, porque tiene más experiencia y es más hábil o simplemente porque sus actitudes hacia el trabajo, los compañeros o los jefes han mejorado.

Finalmente podría también darse el caso de que la capacitación recibida por un trabajador aumentase sus conocimientos y habilidades, pero desarrollarse en él una actitud competitiva, o poco solidaria hacia sus compañeros, destruyendo así el espíritu de equipo que antes animaba a todo el grupo de trabajo.

2.5. Seguimiento de la capacitación

Siliceo (2008), concluye: Debe quedar bien claro que el éxito del seguimiento, cualquiera que sea su forma, depende del jefe: él es quien sentará las bases para la motivación del recién egresado de un curso. La experiencia ha enseñado que es factible una situación triste y contradictoria que puede plantearse en la siguiente forma: existe, en muchos casos, una notable desintegración entre la función de entrenamiento y el resto de la empresa, pues esta no apoya ni complementa lo que un curso se plantea o pide.

La realidad ha demostrado que el egresado de algún curso al poco tiempo se frustra y decrece su ánimo porque no encuentra apoyo en su jefe, o en su grupo de trabajo. Este problema es precisamente el que debe atacar el seguimiento y la función coordinada de recursos humanos. Las diversas funciones de la administración de personal, tales como reclutamiento, selección, evaluación, capacitación y desarrollo de personal deben funcionar como un todo orgánico y sistémico (pp. 162-163).

Como parte del proceso evaluador se considera necesario llevar a cabo el seguimiento, el cual implica conocer los resultados y su repercusión en el ambiente de la organización, el seguimiento como parte del proceso de la capacitación es integral, dinámico y participativo enfocado en la obtención de información para la toma de decisiones, en cuanto a la planeación de las acciones y su retroalimentación, la ubicación, desempeño y desarrollo profesional del capacitando para determinar si su formación fue la requerida o no y porque.

El seguimiento precisa de acciones y solicitudes que deben atender quienes están participando en los diferentes programas y acciones de capacitación, tales como reuniones, informes, formatos que deben ser llenados; los aspectos a considerar en el seguimiento serán aquellos que tienen que ver con los recursos humanos, materiales y financieros utilizados durante la realización del plan.

La obtención de información es relevante para una nueva planeación y operación de las acciones de capacitación, se obtienen utilizando diferentes instrumentos tales como el cuestionario, mediante el cual el personal capacitado proporciona datos acerca de los aspectos que intervinieron en su formación y la forma de cómo estos están siendo aplicados en la práctica.

2.6. Costo de la capacitación

Biaporcel (2013), define: cualquier actividad implica una serie de costos y beneficios. Será importante que el especialista en recursos humanos maneje estos conceptos con comodidad. Es necesario mencionar esta proporción, debido a la importancia de evaluar la inversión que se hará para implementar un programa de capacitación, ya sea un curso completo, o incluso enviar a capacitar a uno o más empleados a otra localidad. Evidentemente, el beneficio de la capacitación es completamente superior al costo que pueda resultar.

Cualquier funcionario, o directivo de una empresa trabajará mejor, con más visión y enfoque si ha recibido información actualizada que impacte sus habilidades y en su criterio, es decir, entre más herramientas tenga a su alcance y sepa utilizarlas al máximo, mejores decisiones se tomarán, se resolverán situaciones conflictivas de la manera más óptima, y se trabajará con más calidad.

Tomando en cuenta la dinámica de los cambios que pueden suceder en una empresa, ya sea en los procesos de producción, en las políticas de ventas, en los lineamientos administrativos o en cada departamento, es vital el manejo de estrategias que proporcione un sistema de capacitación que provea de conocimientos actualizados, que vayan de acuerdo con dichos movimientos internos y externos en el caso de la implementación de nuevas tecnologías.

Todo esto involucrando al trabajador en el proceso y concientizándolo de su papel importante en el desarrollo de la persona. Los costos que pueden abarcar la capacitación en el personal es importante no tomarla como tal, sino que es y comienza como una inversión en el conocimiento de las personas, para así poder lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros para la empresa. Algunos costos son:

1. Salario del capacitador: Para cualquier tipo de capacitación que tengamos que hacer es necesario traer personas especializadas en el tema y para ello es necesario poder pagar un salario.
2. Material para la capacitación: Es necesario que la empresa brinde material a los trabajadores que van a ser capacitados, para que estos puedan aprovechar esta capacitación al máximo.

3. Costo de logística: En esta parte pueden variar las funciones que se desarrollaran, porque estaría el contacto con el capacitador, el lugar a desarrollar y la organización del mismo.
4. Equipamiento: Serán todos los equipos o instrumentos de trabajo que se necesiten para el normal desarrollo del mismo.
5. Transporte: Esto puede variar de acuerdo al lugar donde se desarrolle el curso de capacitación.
6. Costo de horas perdidas del empleado que asiste al curso: Si la capacitación se realiza en las horas laborales, caso contrario si se escogiese otro horario fuera del horario de trabajo, entonces no existiese dicho costo. La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos del cambio en la organización.

Costos y beneficios de la capacitación. Recuperado el 27 de noviembre del 2014 de <http://es.scribd.com/162847918/costos-y-beneficios-de-la-capacitación#scribd>

Para que el personal sea capaz de enfrentar diferentes factores internos o externos debe estar capacitado, cumpliendo los objetivos de la empresa y personales, dando una buena imagen al ambiente externo recalcando que el personal que no está capacitado es algo negativo para la organización.

La capacitación es la más importante inversión que una organización puede realizar para el desarrollo del personal que influye de manera positiva a la organización. En las empresas la atención se debe centrar en proporcionar continuamente oportunidades para mejorar las habilidades y competencias de las personas e incluir actividades designadas a capacitar y motivar a los colaboradores para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización.

Lo más importante al desarrollar la capacidad del personal, es crear un entorno en el que se logre la comunicación y participación. Según Chiavenato (2008), la capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos.

En un sentido más amplio es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar los objetivos de la empresa, por consiguiente la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena.

Por ejemplo en el área de producción cuando se capacita continuamente al personal se desarrollan habilidades que las utiliza en el trayecto de su vida también va modificando su comportamiento, si anteriormente no hacían buen uso de la materia prima ahora harán un mejor manejo de ella disminuyendo así los costos de la empresa, es decir se duplica lo que se invirtió en el proceso de la capacitación, ya que gana tanto la empresa cumpliendo con eficiencia sus objetivos, disminuyendo sus costos y el colaborador desarrolla habilidades siendo cada vez más competitivo.

2.7. Resumen del capítulo dos

El proceso de la capacitación para realizarse requiere de estudios en los cuales se lleva a cabo el análisis de la organización en la cual se detecta las debilidades en el área a capacitarse, el tipo de programación que se llevara a cabo, la manera en cómo se implementara de acuerdo a los recursos con que cuenta la empresa y finalmente la evaluación de los resultados obtenidos con la capacitación.

De acuerdo a la complejidad del área y al tipo de organización, se harán los análisis necesarios para el proceso de la capacitación llevándose a cabo la ejecución de la misma, hay que tomar en cuenta el recurso monetario o inversión que se realizará para mejorar el desempeño de tareas asignadas y desarrollar habilidades tanto en el personal nuevo como existente. La capacitación está hecha a la medida, de acuerdo con las necesidades de la organización, es decir mientras la organización crece, sus necesidades cambian, por ende la capacitación atiende nuevas necesidades.

Los costos de la capacitación dependerán mucho de la evaluación que se puede hacer acerca de los resultados obtenidos después del proceso de capacitación, puesto que si los beneficios percibidos y evaluados posteriormente de la capacitación son positivos y ayudan al crecimiento de la misma entonces estos costos serán pocos transcendentales.

CAPITULO TRES: DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

Las empresas y organizaciones funcionan en general con una serie de elementos (materia prima, equipos y recursos humanos), cualquiera que sea su actividad productiva no podría seguir en marcha sin el recurso más imprescindible y valioso como lo es el recurso humano. A continuación se detallan las técnicas, métodos que componen el desarrollo del talento humano y los beneficios que brindan la capacitación en el personal y la organización.

3.1. Desarrollo del capital humano

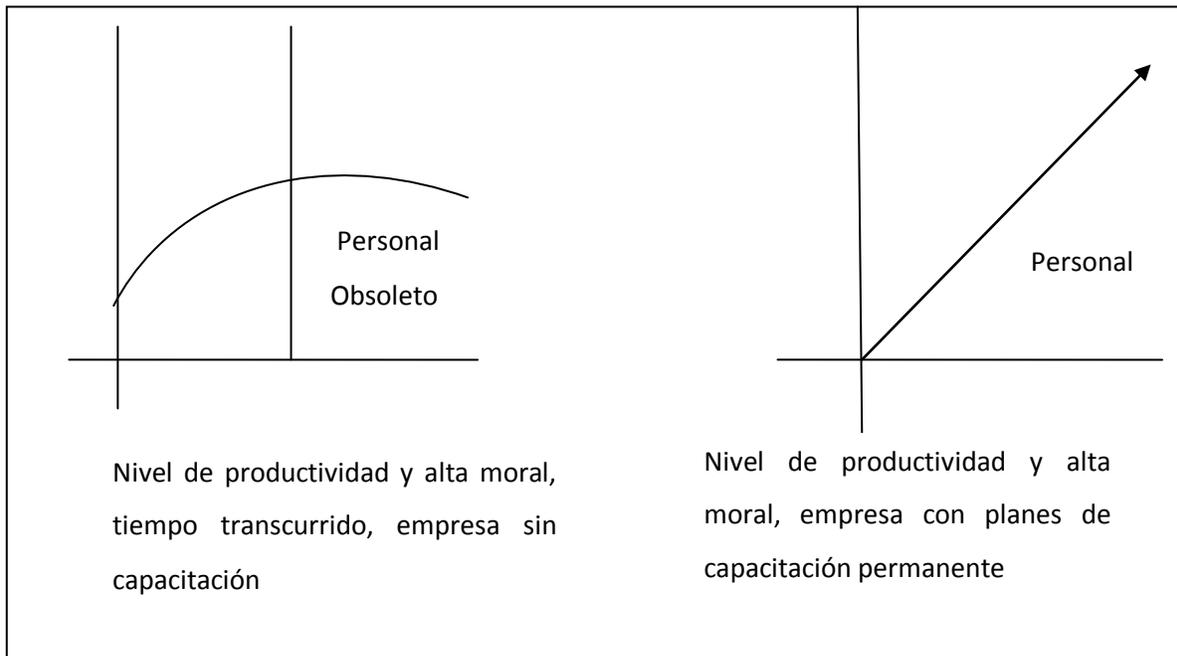
(Werther y Keith, 2008), El desarrollo a largo plazo del capital humano de la organización – que es diferente a la capacitación para un puesto específico- va adquiriendo creciente importancia en el contexto del planteamiento estratégico de la corporación. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación del personal. Si los empleados se desarrollan adecuadamente es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de capital humano se pueden llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias que hagan también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal. El desarrollo del personal es un método efectivo para enfrentar los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados (p. 271).

El gran enemigo del desarrollo es la obsolescencia Siliceo (2008), argumenta: Creemos necesario señalar que la obsolescencia es la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible, un conocimiento que estrictamente no puede orientarse hacia productivos resultados. El no estar actualizado es tan dañino como permanecer en absoluta ignorancia (p. 22).

La siguiente figura No. 3 representa la obsolescencia del personal:

Figura No. 3

La obsolescencia del personal



Fuente: Siliceo, 2008, p. 23

El mundo en el que vivimos es de avances acelerados y constantes cambios, todo esto significa un apego a la educación, el ejemplo señalado en la figura anterior por el autor Silíceo demuestra que en una organización que no lleva a cabo un programa de capacitación tiende a que el personal llegue a un grado óptimo de desempeño y moral, y si este no es mantenido, enriquecido y complementado mediante una sana administración de personal que lo capacite y desarrolle.

La obsolescencia se encargará de hacer decrecer su moral y productividad, a lo inverso se explica que a través de la capacitación permanente en la empresa el personal ira en dirección ascendente, tanto por lo que se refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una elevada moral y una autentica integración en la empresa.

El desarrollo del personal es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia mejorando así los niveles de competencia de los empleados y su desempeño, el factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno donde se logre la cooperación, y un intercambio abierto de ideas.

Las actividades del desarrollo preparan al trabajador para ejercer las funciones en su puesto de trabajo preparándolo para asumir otros cargos con mayores responsabilidades, por ende los administradores deben invertir en la capacitación para desarrollar habilidades en sus trabajadores llevando a cabo el logro de metas y objetivos propuestos por la organización.

3.2. Técnicas para el desarrollo del personal

Según Cuevas (2011), La estructura organizacional es la responsable en alguna medida de mayores o menores posibilidades de llevar a cabo las diferentes técnicas de desarrollo del personal, las que se enumeran a continuación son útiles para proporcionar algunas ideas para el desarrollo efectivo del personal:

1. Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectiva.
2. 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.
3. Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
4. Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
5. Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficio de la organización. (esto ayuda a retener al personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra organización).
6. Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados a asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
7. Proporcionar materiales de lectura para estudio.
8. Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuestas a las necesidades comunicadas por el personal.

9. Apoyar las visitas de intercambio de las diferentes áreas funcionales dentro de la organización tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más de las funciones del departamento de finanzas.
10. Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

Técnicas de capacitación y entrenamiento. Recuperado el 12 de septiembre del 2014 de <http://psicologiayempresa.com/tecnicas-de-capacitacion-y-entrenamiento.html>

Varias de las técnicas anteriormente enumeradas, requieren que el personal reciba algún tipo de capacitación. El personal nuevo de una empresa siempre necesita orientación en las habilidades básicas que se requieren para su puesto, cuando los colaboradores reciben retroalimentación sobre el trabajo que desempeñan se sienten motivados obteniendo resultados positivos, los líderes deben tomar en cuenta cada una de las sugerencias del personal porque el éxito de la organización depende del talento humano.

3.3. Métodos de desarrollo de personas

Todos los empleados pueden y deben desarrollarse, el autor Chiavenato (2002), en su obra define los principales métodos de desarrollo del personal.

3.3.1. Métodos de desarrollo de personas en el cargo actual

1. Rotación de cargos:

Desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical es un ascenso provisional de las persona hacia una nueva posición más compleja. La rotación horizontal funciona como transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad. La rotación de cargos es un excelente método para ampliar la exposición de las personas a las operaciones de la organización y transformar especialistas en generalistas.

Permite el aumento de las experiencias individuales y estimula el desarrollo de nuevas ideas, al mismo tiempo que proporciona oportunidades de evaluación del desempeño más amplias y confiables del empleado.

2. Posiciones de asesoría:

Oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente éxito, en diferentes áreas de la organización. Trabajando como un asistente de staff o en equipos de asesoría directa, la persona puede desempeñar diferentes tareas bajo la conducción de un gerente que la apoya.

3. Aprendizaje práctico:

Técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos. Generalmente se aplican junto con otras técnicas. Muchos entrenados trabajan juntos para desarrollar proyectos que requieren cooperación.

4. Asignación de proyectos:

Oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones, aprenda observando a otros e investigue problemas específicos de la organización. En general, esos proyectos son de naturaleza temporal y efímeras que actúan como fuerza de tareas diseñadas para resolver un problema específico, proponer soluciones alternativas y recomendaciones sobre su implementación. Las atribuciones temporales son interesantes y desafiantes, pues aumentan el contacto de las personas con los otros miembros de la organización, amplían su comprensión y proporciona oportunidades de crecimiento.

5. Participación en cursos y seminarios externos:

Forma tradicional de desarrollo mediante cursos formales de lectura y seminarios. Ofrece la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas; se puede realizar mediante cursos y seminarios en la empresa, con ayuda de consultores, proveedores etc. Modernamente las organizaciones utilizan la tecnología de la información para proporcionar aprendizaje a distancia, de modo que el facilitador puede estar en otro lugar, mientras su presentación se transmite simultáneamente a varios lugares como en el caso de la videoconferencia.

3.3.2. Métodos de desarrollo de personas fuera del cargo

1. Tutoría:

Los empleados que aspiran a ascender a otros niveles en la organización reciben asistencia y asesoría de ejecutivos de la cúpula. El progreso en la carrera requiere del apoyo de grupos dominantes de la organización que definen los objetivos corporativos, las prioridades y los estándares. Se da el nombre de tutoría (coaching) al papel activo que cumple un gerente para guiar y orientar a una persona en su carrera. Así como un técnico observa, analiza e intenta mejorar el desempeño de los atletas el tutor proporciona orientación en la jerarquía corporativa, guía, aconseja, critica y da sugerencias para ayudar al crecimiento del empleado.

2. Asesoría de empleados:

El gerente brinda asesoría para ayudar a que los empleados desempeñen su cargo. La asesoría se aproxima al enfoque de tutoría, pero difiere en un aspecto: la asesoría se presenta cuando surge algún problema de desempeño y el enfoque de la discusión está relacionado con el proceso de disciplina cuando el empleado presenta un comportamiento inconsistente con el ambiente de trabajo (ausencia, retraso, ira, insubordinación) o es incapaz de desempeñar el cargo satisfactoriamente, el gerente debe intervenir.

No obstante es necesario que el gerente identifique con claridad el problema antes de la intervención. Si el problema de desempeño se relaciona con la capacidad del empleado, el gerente se convierte en facilitador de entrenamiento o de desarrollo. El proceso de consejería de empleados exige gran habilidad del gerente para escuchar y persuadir (pp. 335-338).

3.4. Beneficios de la capacitación y desarrollo del personal

Según los autores Werther y Keith (2008), señalan que ningún programa de capacitación brinda todos los beneficios potenciales de la enorme sed de conocimientos que se experimentan en nuestro nuevo siglo, pero la mayoría presenta no menos de cuatro o cinco de las ventajas que se exponen a continuación:

Beneficios para el individuo

1. Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas.
2. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
3. Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
4. Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
5. Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
6. Permite el logro de metas individuales.
7. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios para la organización

1. Mantiene la competitividad de la organización.
2. Incrementa la rentabilidad.
3. Mejora el conocimiento al puesto y de la organización a todos los niveles.
4. Eleva la moral.
5. Promueve la identificación con los objetivos de la organización.
6. Crea mejor imagen.
7. Mejora la relación jefes-subordinados.
8. Ayuda a la preparación de guías para el trabajo.
9. Ayuda a la comprensión y adopción de nuevas políticas.
10. Proporciona información con respecto a necesidades futuras.
11. Agiliza la tomas de decisiones y la solución de problemas.

12. Promueve el desarrollo del personal.
13. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
14. Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
15. Ayuda a mantener bajo los costos en muchas áreas.
16. Promueve la comunicación en toda la organización.
17. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios en las relaciones humanas

1. Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
2. Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
3. Hace viables las políticas de la organización.
4. Alienta la cohesión de los grupos.
5. Fomenta una atmosfera de aprendizaje.
6. Mejora la calidad de hábitat en la empresa.

Cuando los trabajadores se sienten bien consigo mismo, también logran satisfacer al cliente, disminuyendo las quejas, el ajuste de los tiempos de entrega y la percepción de la imagen de la empresa, el personal transmite esa motivación cuando sienten que la empresa se interesa por su desarrollo personal. Las organizaciones deben garantizar una gestión continua de la capacitación y el proceso participativo, así el personal se adapta mejor al cambio, se evita la rotación del personal reteniendo los talentos, el personal se motiva cuando no es impositiva, sino participativa, y se garantiza mejor desempeño y competitividad.

3.5. Resumen del capítulo tres

Los cambios tecnológicos la competencia mundial y la obsolescencia de las habilidades y conocimientos del personal ejercen una presión sobre las organizaciones para formar a sus empleados, por ende las empresas deben enfocarse en capacitar al personal para ser competitivas.

Los gerentes en las organizaciones deben incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo, alentar las iniciativas y sugerencias, establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización, para retener al personal valioso, también proporcionar retroalimentación frecuente a todos los miembros de la organización. Existen métodos de desarrollo de personas como son en el cargo actual y fuera del cargo, permitiendo el aumento de experiencias individuales y estimulando el desarrollo de nuevas ideas

La capacitación brinda un sinnúmero de beneficios al individuo, a la organización y en las relaciones humanas; al individuo lo ayuda a tomar decisiones, a manejar conflictos y tensiones, así como la satisfacción en el puesto; en la organización incrementa la rentabilidad, mejora la relación entre jefes-subordinados e incrementa la productividad y la calidad del trabajo; en las relaciones humanas mejora la comunicación entre grupos e individuos así como fomentar una atmósfera de aprendizaje.

CAPÍTULO CUATRO: TENDENCIAS DE LA CAPACITACIÓN

Las tendencias modernas de los procesos para desarrollar al personal comprueba que la capacitación y el desarrollo se integran a las actividades de la empresa, transformando a agentes pasivo en nuevos emprendedores del conocimiento, por medio del desarrollo por competencias y el modelo basado en programación neurolingüística, que además de constituir materia de la capacitación configuran también formas o esquemas que dan cauce y estructura a la capacitación y al desarrollo integral del capital humano

4.1. Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal

Según el autor Chiavenato (2008), los procesos para el desarrollo del personal presentan las tendencias siguientes:

1. Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización.

La antigua costumbre de las empresas de extraer el máximo posible los conocimientos y las habilidades de sus trabajadores sin reponer o adicionar nada a cambio, ahora es cosa del pasado. Antes, las empresas reclutaban y seleccionaban a las personas con la idea de que contarán con conocimientos y habilidades que habían adquirido en sus experiencias en otras empresas del mercado. No había interés por invertir en las personas, pues predomina la preocupación por extraer el máximo de ellas, que tenían, en principio, la obligación de estar preparadas por cuenta propia.

Esa cultura depredadora y exploradora ya no existe. Ahora el interés fundamental de las empresas exitosas es acrecentar el valor de las personas de manera continua e intensa, y no como un esfuerzo único y aislado, sino como un esfuerzo constante y permanente. Al acrecentar el valor de las personas, las empresas enriquecen su propio patrimonio, mejoran sus propios procesos internos e incrementan la calidad y productividad de sus tareas, así como de sus productos y servicios. Además, con todo lo anterior, el cliente sale ganando. Esto forma parte integral de la competitividad empresarial. Todo vale en ese inusitado esfuerzo conjunto entre empresas y trabajadores. Se trata de aprender de experiencias nuevas, de los errores, de los tropiezos ocurridos, de nuevos conocimientos, de elementos de otras áreas, etc. Es cuestión de agregar conocimientos, experiencias y habilidades, esto es, de agregar valor.

2. Participación activa de los gerentes y su equipo.

La capacitación y el desarrollo se han convertido no sólo en una importante responsabilidad administrativa, sino sobre todo en una responsabilidad individual de cada persona de la organización. Cada vez hay más conciencia de que cada persona se debe hacer responsable de su propio desarrollo y de solicitar a su gerente los medios y los recursos que le debe proporcionar para alcanzar su desarrollo profesional.

3. Intensa vinculación con la actividad de la empresa.

Los procesos de desarrollo de recursos humanos, no obedecen ya a la inmediatez o a la ocasión, ni a las prioridades del área de recursos humanos, sino que se diseñan y elaboran como elementos integrantes de la planeación estratégica de la empresa y ahora se enfocan, cada vez más, hacia el objetivo también de la empresa. Se utilizan para lograr el equilibrio con la actividad de la empresa y, con ello, para sustituir toda forma de control externo sobre las conductas de las personas.

4. Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida de las personas.

Las personas capacitadas, que cuentan con habilidades, trabajan con más facilidad y confianza, por lo tanto con más placer y felicidad por no hablar de la calidad y productividad.

5. Continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino.

Los programas de capacitación y desarrollo se dirigen cada vez más hacia el futuro y el destino de las personas así como de la empresa. Con estos programas, cada empresa crea, moldea y planea su futuro; es decir, como serán a mediano o largo plazo.

6. Los nuevos planteamientos derivados de la influencia de la tecnología informática.

La importancia del conocimiento es demasiado grande para quedar circunscrita a las antiguas tecnologías y recursos audiovisuales. Los progresos en este campo son monumentales. La computadora está cada vez más presente en los programas de capacitación y desarrollo.

7. Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales de las personas.

Ahora, los procesos de desarrollo de los recursos humanos consideran las diferentes características de las personas y se adecuan gradualmente a ellas.

8. Importancia en las técnicas grupales y solidarias.

Los procesos de capacitación y desarrollo del personal privilegian el trabajo en conjunto y la actividad en equipo. Más que eso, ayudan a las personas en su aprendizaje a convivir mejor socialmente en grupos y en equipos multifuncionales. Los procesos de desarrollo plantean una nueva forma de trabajo, en la cual los grupos y los equipos constituyen el núcleo de la actividad humana.

9. La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal.

Actualmente, es común la conciencia respecto a la importancia que tiene el desarrollo personal y gerencial. Muchas empresas estimulan a sus trabajadores para que no dejen de aprender y para que siempre valoren el conocimiento. Esto hace que las personas de todos los niveles de la organización se interesen ampliamente por participar en los programas de capacitación y desarrollo, no solo como aprendices, sino también como instructores.

10. Búsqueda incesante de la excelencia.

La excelencia es el punto de referencia básico de esa mentalidad de cambio e innovación para lograr la competitividad. Si bien la eficiencia no debe ser despreciada, ahora se concede una gran importancia a la eficacia y a la consecución de resultados concretos. Esto no solo es válido para las personas, los equipos o los gerentes, sino principalmente para todo aquello que ocurre en la empresa.

11. Compartir la información en vez de utilizar controles externos.

La posesión y el dominio de la información producen el espíritu de iniciativa y de emprendedor que permite un mejor desempeño y la formación de emprendedores internos, el cual proporciona el campo personal para la ambición, la responsabilidad y el riesgo.

La persona que posee información y conocimiento puede asumir responsabilidades, correr riesgos y volverse un verdadero emprendedor dentro de la organización porque sabe a dónde quiere llegar y como quiere llegar.

12. Permanente fuente de retroalimentación.

La retroalimentación permite a las personas saber cómo se están desempeñando, le permite evaluarse y dirigirse sola y, al mismo tiempo, le proporciona mayor autonomía y un mayor periodo para la supervisión o el control externo. En otras palabras, la retroalimentación favorece una mayor libertad personal en el trabajo y un sentido de mejoría del desempeño, porque proporciona señales de los resultados alcanzados y de los aspectos que deben ser corregidos o perfeccionados. Básicamente, la retroalimentación es la principal responsable del aprendizaje, gracias a su refuerzo positivo respecto a las nuevas conductas (pp. 410-412).

4.2. Desarrollo de competencias

Según el diccionario de la Real academia española desarrollar es dar mayor magnitud o relevancia a algo, crecer hasta alcanzar el grado de madurez o perfección, en cambio la competencia se concibe como una combinación de educación, formación, habilidades y experiencias adecuadas, la cual de una u otra forma debe ser demostrada. Entonces, el desarrollo por competencias se refiere a las acciones que cada uno quiere desafiar para alcanzar el nivel de madurez o perfección que en esa competencia desea tener, el desarrollo por competencias es una actitud que puede ser compartida y reconocida como tal por la superioridad de la empresa.

Silíceo (2008) argumenta: Se han descrito con aceptable precisión, aunque en formatos verbales muy distintos, cada uno de los siguientes factores:

1. La habilidad como una predisposición profesional, intelectual o física para realizar muy bien algo. Hay personas muy hábiles y otras medianamente o pocos hábiles para algunas, muchas o pocas cosas.
2. La actitud como una predisposición emocional -afín, indiferente o adversa- hacia determinados hechos o actitudes. La habilidad y la actitud no siempre apuntan en la misma dirección; a veces difieren y a veces se oponen. Quien es más hábil para la música, por ejemplo, le tiene cierto resentimiento por algún sufrimiento que con ella experimentó. Quien es hábil para la pintura, es posible que la vea con algún desdén, dado que no le permite ganar el dinero que quisiera etc.
3. La aptitud coordina y armoniza las dos anteriores: una persona apta para algo es alguien que, teniendo la habilidad y el talento, pone su voluntad y encuentra su afecto al servicio de esa habilidad y de ese talento: es alguien que pudiendo, quiere, y queriendo, puede.

Esta triada de conceptos que, durante mucho tiempo, sirvieron como elementos de diagnóstico para construir programas de capacitación y desarrollo muestran una característica en común: expresan, principalmente, posibilidades. Un examen de aptitud, una prueba de actitud, un test de habilidades indican, con mayor o menor veracidad, la posibilidad de que una persona ejerza adecuadamente una u otra actividad o cumpla con una u otra función. Lo que su desarrollo logra es ampliar dicha posibilidad. La competencia, por una parte, al trenzar estos tres factores, casi siempre en forma situacional -flexible- se presta a ser descrita también situacionalmente, más que permanentemente definida. La competencia siempre requiere habilidad, talento y actitud emocionalmente positiva, pero no es fácil precisar en qué proporción.

Muchas veces vemos u oímos hablar de gente que, sin mucho talento o habilidad, “echándole ganas”, tiene logros muy brillantes, y otras veces presenciamos casos de personas que, con un enorme talento, casi casualmente, en forma indiferente y sin proponérselo, dan soluciones geniales (p. 188).

En las etapas iniciales de la carrera de la persona se suele brindar fuerte capacitación en temas relacionados con el conocimiento, esto la empresa lo hace con dos objetivos: complementar la formación de origen y que la persona adquiera conocimientos en aspectos específicos de la organización y sus productos. El desarrollo de competencias acompaña a una persona en su crecimiento, las competencias son cualidades que la experiencia no hace más que desarrollar, es decir son el producto de una experiencia buscada y explotada activamente, esta experiencia permite la integración con éxitos de los conocimientos, las empresas necesitan contar cada vez más con nuevas competencias, por lo tanto la capacidad de aprender es cada día más requerida.

Un ejemplo del desarrollo de competencias es el beisbol, un deporte en equipo, pero no necesariamente su práctica desarrolla la competencia de trabajo en igual en todas las personas. Esto puede observarse particularmente en las grandes estrellas de este deporte, entre las cuales frecuentemente se verifican comportamientos opuestos a cualquier definición de trabajo en equipo. Con este ejemplo se confirma que la misma actividad no desarrolla las competencias de la misma manera en todas las personas, cabe destacar que un elemento importante para el desarrollo de competencias es la experiencia.

La experiencia se considera un camino para el desarrollo de competencias si una persona no realiza un verdadero análisis de la experiencia a través de sus éxitos y fracasos, el conocimiento no se desarrolla. Muchas veces una persona no reconoce los verdaderos motivos de los resultados obtenidos, y dice: tuve suerte o algo no salió bien, sin identificar las causas reales y concretas.

El desarrollo por competencias se verifica luego de su puesta en práctica, es decir, con la experiencia y para que este crecimiento sea real las personas deben analizar tanto sus éxitos como sus fracasos, agregando de ese modo valor a su experiencia, acrecentando sus competencias a través del desarrollo de las mismas.

4.3. Modelo de desarrollo por competencia

La herramienta en el desarrollo por competencia es la retroalimentación positiva y el reforzamiento sobre actividades que ejerciten determinadas competencia en particular. Dichas actividades pueden tener lugar en el puesto mismo o en forma cruzada con otros puestos.

Siliceo (2008) define: Relación persona-autoimagen-competencias-autoestima

La persona con su propia estructura y experiencia se forma una autoimagen que la lleve a concretizar sus competencias, la aplicación práctica de las competencias le reporta datos propioceptivos y retroalimentación del entorno sobre las mismas.

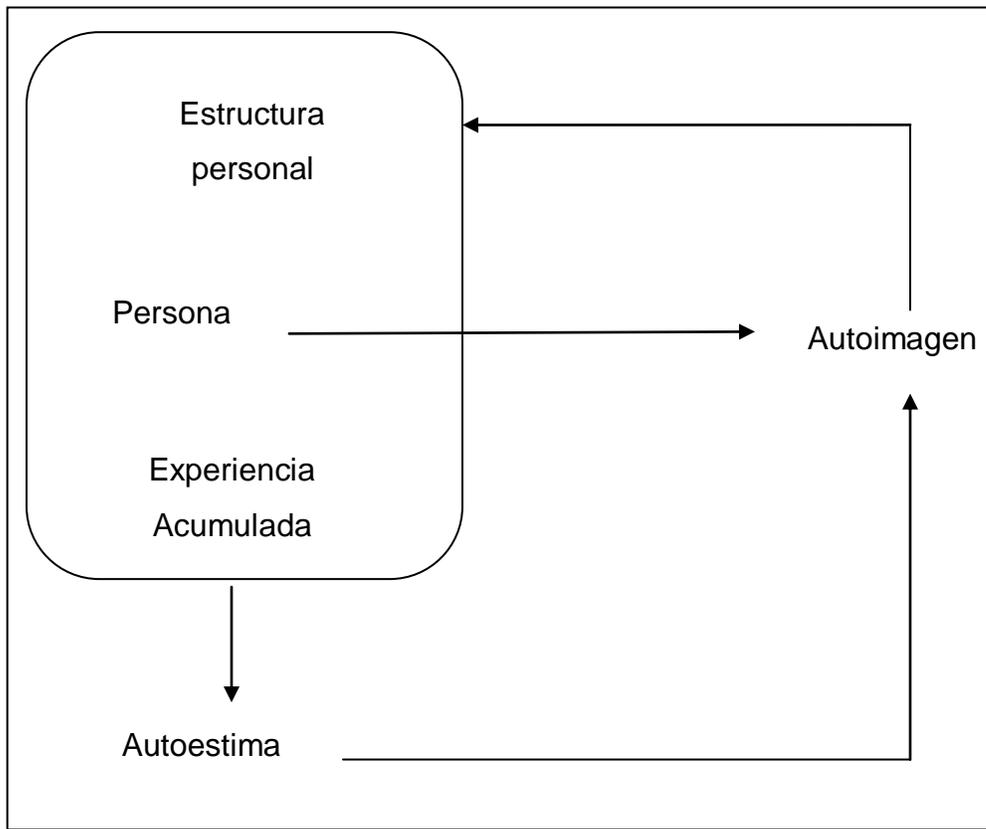
El éxito o falta del mismo captados por la propiocepción y la retroalimentación determinan el nivel de la autoestima, el grado de autoestima refuerza la autoimagen, la autoimagen confirma las competencias y las competencias vuelven a probarse en la práctica (p. 194).

El desarrollo de competencias implica un cambio de comportamientos, cuando se hace referencia a la necesidad de capacitar se usa el término desarrollo como una forma de incluir dentro del mismo concepto la capacitación, hay personas que asisten a cursos sobre liderazgo, trabajo en equipo o cualquier otra competencia sin embargo, al terminar el curso puede ser que no hayan logrado el objetivo del curso, por lo cual la motivación desempeña un papel muy importante porque va a depender si la persona desea ser competitiva y adquirir o mejorar esas habilidades.

En la figura No. 4 se representa una estructura del desarrollo por competencia.

Figura No. 4

Ejemplo del desarrollo de la estructura del desarrollo por competencia



Fuente: Siliceo, (2008) p. 195

Por ejemplo en un hotel o una empresa de servicios hay empleados que sonríen sin gusto del trabajo que están desempeñando y su actitud es contraria, en estos casos ha fallado la selección y entrenamiento, la selección porque hay empresas que seleccionan al personal y no lo capacitan inmediatamente sino esperan que transcurran los meses, también falló el entrenamiento porque la persona sonríe porque le han dicho que debe sonreír pero no le han dicho por qué, para qué y cómo,

no han desarrollado en esa persona la competencia en orientación al cliente y quizás esa persona no desee sonreír y desee estar en otra posición. Se debe de capacitar para que adquiera la experiencia y atienda a los clientes con la mayor eficiencia. . El desarrollo por competencias requiere de una acción voluntaria para su crecimiento y desarrollo, en caso contrario dicho desarrollo no se comprobará

En anexos, ver tablas 2 y 3 que se ejemplifican el modelo de desarrollo por competencias para los líderes de las organizaciones.

4.4. Modelo de programación neurolingüística

La programación neurolingüística (PNL), tienen como objeto el crecimiento del ser humano en la productividad mediante el cambio.

Siliceo, 2008, señala: Los tres términos onomásticos de la PNL tienen un estrecho vínculo con la capacitación y el desarrollo del individuo.

Programación: se refiere a los modelos, procesos o caminos que tomamos opcionalmente para armar las piezas de nuestra propia experiencia nuestra experiencia, nuestra emotividad y nuestras ideas en función de los resultados que buscamos. El mosaico infinitamente variado de esta programación integra nuestros mapas de la realidad y traza las rutas de nuestra acción.

Neuro: Todo el comportamiento humano -y su etiología- necesariamente arrancan de cómo percibimos la realidad, a través de esas puertas que son los sentidos, cuyo mecanismo regulador es el sistema neurológico.

Lingüística: así como los sentidos, sin ser causa, son condiciones esenciales para nuestra percepción, el lenguaje (en su acepción más completa) es condición tanto para organizar internamente lo que percibimos (mediante la conceptualización y su simbolización), como para comunicarse con los demás.

El uso de lenguaje puede limitar o ampliar nuestra percepción y representación de la realidad y en la PNL cobra una enorme importancia como vehículo de ingreso al inconsciente y facilitador del cambio (pp. 196-197).

En la capacitación y desarrollo del personal la programación neurolingüística muestra cual es el propósito del crecimiento del individuo de esta manera se optimizan sus talentos.



El proceso del cambio requiere de: tomar conciencia de donde estamos y a dónde queremos llegar, percibir con claridad que estamos obteniendo, modificar nuestra forma de actuar hasta obtener lo que queremos, el proceso del cambio es, al mismo tiempo, un modelo de aprendizaje.

El comportamiento permite llegar a la determinación de las competencias, entonces el talento puede incluir las siguientes competencias: adaptabilidad al cambio, innovación, liderazgo, comunicación, ética, justicia y facilidad para trabajar en equipo. Una persona para ser un alto ejecutivo debe tener un alto desarrollo de las competencias mencionadas anteriormente, para tener éxito en un trabajo también se requiere de ciertas competencias para desarrollar con eficiencia el puesto de trabajo.

4.5. Resumen del capítulo cuatro

Las tendencias para el desarrollo del personal constituyen las actividades de la empresa, a la planeación estratégica, así como una búsqueda continua de la eficiencia y, sobre todo hacia la competitividad en un ambiente de rápidos cambios y transformaciones. Las personas son los únicos elementos capaces de dirigirse y desarrollarse por sí mismo, por eso tiene una enorme aptitud para el crecimiento.

La competencia es una combinación de educación, habilidad y experiencia la cual de una u otra forma debe de ser demostrada, si una persona no realiza un verdadero análisis de una experiencia a través de sus éxitos y fracasos el conocimiento no se desarrolla. La experiencia es eficiente en la medida que exista evaluación y retroalimentación y cuando esto sucede la experiencia es eficiente tanto en la perspectiva de la empresa como de la persona interviniente.

La programación neuro lingüística es un modelo de desarrollo por competencias que tiene como objetivo el crecimiento del individuo optimizando sus talentos para saber dónde estamos y donde queremos llegar, la capacitación no se logra si solo se transmite conocimientos, se necesita que la persona modifique sus comportamientos, esto es una situación compleja para las organizaciones porque entra en juego la política interna de la empresa y las comunicaciones al interior de la organización.

CONCLUSIONES

Los avances tecnológicos y los cambios constantes en el medio ambiente organizacional han hecho evidente la necesidad de desarrollar al personal, porque los puestos de trabajo cada vez son más exigentes, requiriendo mayores conocimientos y habilidades. A través de la capacitación se logra ese desarrollo, los gerentes deben utilizar técnicas de capacitación para el desarrollo del personal en el área donde hay mayor debilidad para fortalecer la empresa impulsando la eficiencia y eficacia en los niveles gerenciales de la organización.

El proceso de la capacitación en el desarrollo de los recursos humanos deberá estar determinado por la política general de la empresa y en base a las necesidades reales que existan en la misma, garantizando en el personal creatividad, innovación y disposición para el trabajo, toma de decisiones adecuadas y mejora la comunicación entre los trabajadores.

El desarrollo de los recursos humanos prepara a los individuos para desempeñar nuevas funciones y cumplir responsabilidades más complejas, también constituyen un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia del personal, los cambios sociales y técnicos, efectivamente que el desarrollo de los recursos humanos constituye uno de los retos más significativos para el profesional en las organizaciones modernas.

Para que las organizaciones puedan alcanzar eficazmente sus objetivos deben contar con personal suficientemente motivado e interesado en su trabajo a la vez que preparado y actualizado humana y técnicamente para que desempeñe con éxito sus funciones presentes y se desarrolle en el futuro. Para obtener esta disposición moral y profesional es necesario un sistema permanente de capacitación y desarrollo en el que exista un verdadero y efectivo compromiso por parte de las organizaciones y de su personal.

BIBLIOGRAFÍAS

Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. (1ra. Ed.). Bogotá, Colombia Mc- Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones*. (8va ed.). México Mc- Hill.

Dessler, Gary. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (1ra. Ed.). México Editorial Prentice Hall.

Siliceo Aguilar, Alfonso. (2008). *Capacitación y desarrollo del personal*. (4ta Ed.). México Editorial Limusa.

Tyson, Shaun & York Alfred. (1989). *Administración de Personal*. (1ra Ed.). México Editorial Trillas.

Werther William B & Davis Keith. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (6ta Ed.). México Editorial McGraw-Hill.

Referencias Electrónicas

Arriula Caballero, Adriana (2002). *Formación y capacitación del talento humano*. Recuperado el 12 de septiembre del 2014 de <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>

Escamilla Velda, S., Fernández, F. & García Gordillo, Adriana. (2012). *Tipos de capacitación*. Recuperado el 25 de Septiembre del 2014 de <http://es.slideshare.net/pedagogiaus7/tipos-decapacitacion>.

Caicedo Bustamante, Víctor. (2013). *Proceso de Capacitación y Desarrollo*. Recuperado el 10 de octubre del 2014. <http://es.slideshare.net/preppie83/proceso-de-capacitacion-y-desarrollo>

Cuevas, Juan Carlos. (2011). *Técnicas de capacitación y entrenamiento*. Recuperado el 12 de septiembre del 2014. <http://psicologiayempresa.com/tecnicas-de-capacitacion-y-entrenamiento.html>.

Pérez, Milagros. (2012). *Desarrollo de Personal*. Recuperado el 09 de septiembre del 2014. <http://es.slideshare.net/MilagrosPerez/desarrollo-de-personal>.

Biaporcel. (2013). *Costos y beneficios de la capacitación*. Recuperado el 27 de noviembre del 2014. <http://es.scribd.com/doc/162847918/costos-y-beneficios-de-la-capacitacion#scribd>.

Vecino, José Manuel. (2008). *La educación Gerencial*. Recuperado el 10 de septiembre del 2014. http://www.degerencia.com/articulo/ideas_para_un_plan_de_desarrollo_de_competencias.

ANEXOS

Figura No. 1:

Los tipos de cambio de conducta por medio de la capacitación

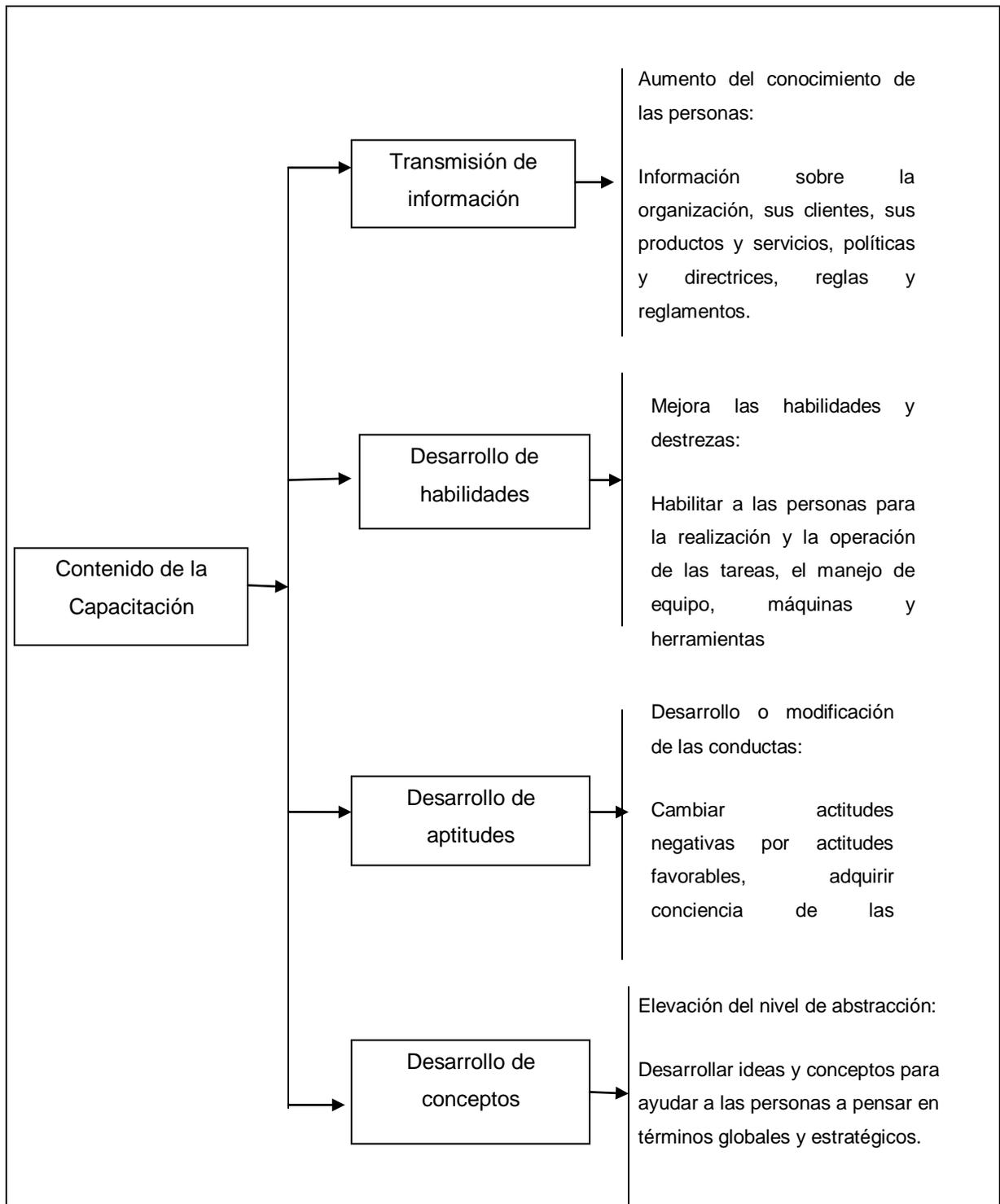


Figura No. 2

Proceso de la capacitación

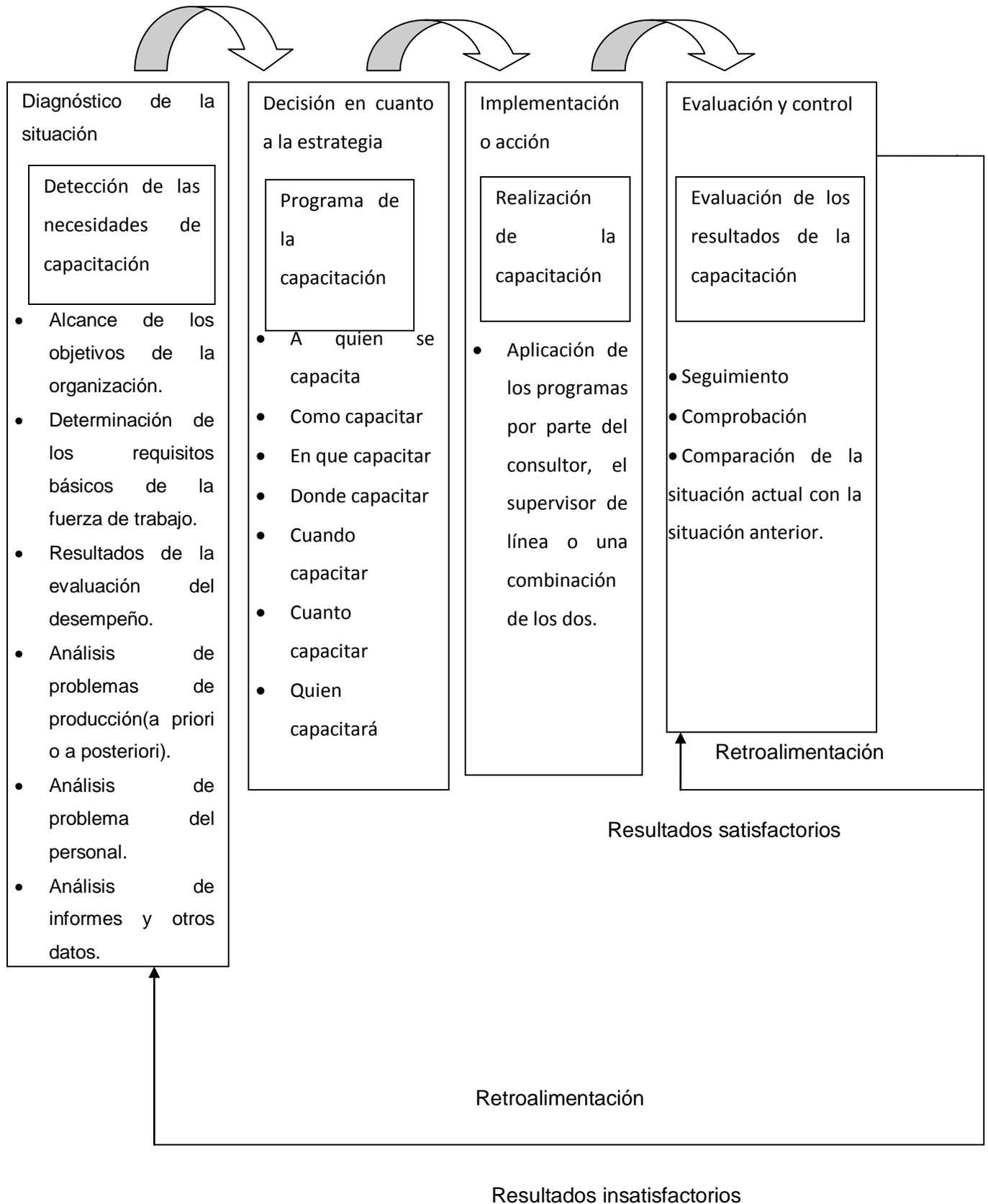


Tabla No. 2

Ejemplo de desarrollo por competencias

Análisis de problemas	Innovación	Credibilidad	Objetivos	Perceptividad	Construcción de redes
Evaluación	Creatividad	Influencia	Resultados	Interpretación de hechos	Negociación
Proceso de toma de decisiones	Pensamiento independiente	Despertar entusiasmo y compromiso	Enfoque sobre oportunidades	Crear escenarios virtuales	Manejo de las diferencias
Desarrollar alternativas	Pensamiento lateral	Magnetismo	Seguimiento	Interpretar tendencias	Mediación
Detectar soluciones	Manejo del riesgo	Decisión	Productividad	Previsión del futuro	Representatividad
Pensamiento analítico	Pensamiento radical	Dirección	Impacto externo		Integración de equipos
	Intrepidez	Autoconfianza	Conciencia de impacto		Retroalimentación
		Fijación de metas	Orientación a necesidades del cliente		Manejo de conflictos
		Crear visión	Partir de fuerzas		
		Capacidad de inspirar	Manejo del tiempo		
		Delegación	Compromiso		
		Uso de recursos			
		Liderazgo			

Tabla No. 3

Ejemplo de desarrollo por competencias

Conocimiento organizacional	Manejo de la información	Aprendizaje	Capacidad de asociación	Autodesarrollo	Capacidad para actuar
Ciencia del negocio	Lectura	Retentiva	Memoria a corto plazo	Actuación integra	Comunicación
Uso de tecnología	Manejo de sistemas de cómputo	Capacidad inductivo-deductiva	Capacidad de ejemplificar	Flexibilidad y versatilidad	Sentido practico
Uso de datos financieros	Capacidad de análisis y síntesis	Capacidad de correlacionar	Memoria a largo plazo	Capacidad de elevar el nivel de autoestima	Sentido común
Implantación	Escritura	Discernimiento	Cultura general	Congruencia	Energía
Aplicación de políticas	Programación	Aplicación	Aplicación de modelos	Proactividad	Salud
Practica de valores				Recursividad	Vitalidad
				Conciencia de sí mismos	Rapidez de reacción
					Vigilancia

Fuente: Siliceo, (2008) p. 196