



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas

Tema

Gestión de talento humano

Subtema

Proceso de capacitación por competencia y desarrollo de las personas en las  
organizaciones

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

Autores

Bra. Yoselin de los Ángeles Alarcón Jarquín

Br. Michael Alexander Alvarado Suarez

Tutor

Msc Estela Quintero

Managua, enero del 2020

## Índice

|   |     |
|---|-----|
| Dedicatoria .....   | i   |
| Agradecimiento .....  | ii  |
| Valoración docente.....                                       | iii |
| Resumen.....  | iv  |
| Introducción.....   | 1   |
| Justificación.....  | 2   |
| Objetivos .....   | 3   |
| Capitulo uno: Aspectos generales de capacitación .....        | 4   |
| 1.1    Concepto de capacitación .....                         | 4   |
| 1.2    Objetivo de la capacitación .....                      | 6   |
| 1.3    Contenido de la capacitación .....                     | 7   |
| 1.3.1 Trasmisión de información .....                         | 8   |
| 1.3.2 Desarrollo de habilidad.....                            | 8   |
| 1.3.3 Desarrollo o modificación de actitudes .....            | 8   |
| 1.3.4 Desarrollo de conceptos.....                            | 9   |
| 1.4    ¿Cuál es el enfoque de la capacitación? .....          | 9   |
| 1.5    Administración de la capacitación.....                 | 10  |
| 1.5.1 Recepción de la información .....                       | 11  |
| 1.5.2 Concreción del entrenamiento.....                       | 12  |
| 1.5.3 Relevamiento de resultados .....                        | 13  |
| 1.6    Beneficios de la capacitación.....                     | 14  |
| 1.7    Las consecuencias de la falta de la capacitación ..... | 15  |
| 1.8    Políticas de capacitación.....                         | 16  |

|   |    |
|---|----|
| Capitulo dos: Capacitación y competencias .....                                   | 18 |
| 2.1 ¿Qué se entiende por competencia? .....                                       | 18 |
| 2.2 Mapas de competencias .....   | 20 |
| 2.3 Competencias básicas .....  | 20 |
| 2.4 Clasificación de la competencia a partir del comportamiento .....             | 22 |
| 2.4.1 Gestión de recursos .....   | 23 |
| 2.4.2 Relacionamiento interpersonal .....   | 23 |
| 2.4.3 Uso de información.....   | 24 |
| 2.4.4 Comprensión del sistema .....   | 24 |
| 2.4.5 Uso de tecnología.....  | 25 |
| 2.5 Clasificación de las competencias según los factores del comportamiento ..... | 25 |
| 2.5.1 Los conocimientos.....  | 25 |
| 2.5.2 Las habilidades intelectuales.....  | 26 |
| 2.5.3 Las habilidades personales .....  | 26 |
| 2.5.4 Las habilidades interpersonales .....                                       | 26 |
| 2.5.5 La disposición anímica .....  | 26 |
| 2.5.6 Los rasgos de personalidad relevantes .....                                 | 27 |
| Capitulo tres: Elementos del proceso de capacitación .....                        | 29 |
| 3.1 Proceso de capacitación .....   | 29 |
| 3.1.1 Diagnóstico de la necesidad de capacitación .....                           | 31 |
| 3.1.1.1 Métodos para levantar un inventario de la necesidad de capacitación       | 33 |
| 3.1.2 Diseño de programa de capacitación .....                                    | 34 |
| 3.1.3 Ejecución del programa de capacitación .....                                | 35 |
| 3.1.3.1 Tipos de capacitación .....   | 36 |
| 3.1.3.1.1 Capacitación en el trabajo .....  | 36 |

|  |    |
|--|----|
| 3.1.3.1.2 Capacitación fuera del trabajo ..... | 37 |
| 3.1.3.1.3 Capacitación presencial .....        | 37 |
| 3.1.3.1.4 Capacitación no presencial .....     | 37 |
| 3.1.3.1.5 Capacitación informal .....          | 38 |
| 3.1.3.1.6 Capacitación formal.....             | 38 |
| 3.1.3.1.7 Capacitación pre ingreso.....        | 39 |
| 3.1.3.1.8 Capacitación de inducción.....       | 39 |
| 3.1.3.1.9 Capacitación promocional .....       | 39 |
| 3.1.3.1.10 Capacitación técnica .....          | 39 |
| 3.1.3.1.11 Capacitación conductual .....       | 40 |
| 3.1.3.1.12 Aprendizaje pasivo .....            | 40 |
| 3.1.3.1.13 Aprendizaje activo .....            | 41 |
| 3.1.3.1.14 Capacitación grupal.....            | 41 |
| 3.1.3.1.15 Capacitación individual.....        | 41 |
| 3.1.3.2 Métodos de capacitación .....          | 42 |
| 3.1.3.3 Técnicas de capacitación.....          | 42 |
| 3.1.3.3.1 Aprendizaje inicial .....            | 43 |
| 3.1.3.3.2 Asesoría y reemplazo.....            | 44 |
| 3.1.3.3.3 Aula expositiva .....                | 44 |
| 3.1.3.3.4 Capacitación a distancia.....        | 44 |
| 3.1.3.3.5 Comisiones.....                      | 45 |
| 3.1.3.3.6 Conferencia .....                    | 45 |
| 3.1.3.3.7 Debate dirigido .....                | 46 |
| 3.1.3.3.8 Debate público .....                 | 46 |
| 3.1.3.3.9 Dramatización .....                  | 46 |

|  |    |
|--|----|
| 3.1.3.3.10 E-Learning.....   | 47 |
| 3.1.3.3.11 Entrenamiento y asimilación.....  | 47 |
| 3.1.3.3.12 Entrenamiento por simuladores.....  | 48 |
| 3.1.3.3.13 Entrevista pública .....  | 48 |
| 3.1.3.3.14 Estudio de casos .....  | 48 |
| 3.1.3.3.15 Foros .....   | 49 |
| 3.1.4 Evaluación del programa de capacitación .....  | 49 |
| 3.1.4.1 Evaluación del proceso de capacitación .....   | 51 |
| 3.1.4.2 Evaluación del aprendizaje .....   | 52 |
| 3.1.4.3 Evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral .....                                | 54 |
| 3.1.4.4 Evaluación de la rentabilidad de la capacitación.....  | 55 |
| Capitulo cuatro: Relación que existe entre la capacitación por competencias y el desarrollo del personal ..... | 57 |
| 4.1 Desarrollo del personal .....  | 57 |
| 4.2 Métodos para el desarrollo de las personas .....   | 58 |
| 4.3 Desarrollo de carreras.....  | 62 |
| 4.4 Capacitación y desarrollo.....   | 63 |
| 4.4.1 Diferencia entre la capacitación y el desarrollo .....   | 65 |
| 4.5 Objetivo de la capacitación y desarrollo.....  | 65 |
| 4.6 Enfoque de la capacitación y desarrollo.....   | 67 |
| 4.7 Métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo.....   | 69 |
| 4.8 Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal .....   | 70 |
| 4.9 Desarrollo gerencial .....   | 73 |
| 4.9.1 Capacitación gerencial en el trabajo.....  | 74 |
| 4.9.2 Capacitación gerencial fuera del trabajo y técnicas de desarrollo.....                                   | 76 |

|                    |    |
|--------------------|----|
| Conclusiones.....  | 78 |
| Bibliografía ..... | 79 |

## **Dedicatoria**

Este presente trabajo se lo dedico a Dios por ser el inspirador y darme fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados.

A mis padres, por su amor trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy “un gran ser humano”.

A mis hijos por ser el motor que me impulsa día a día a esforzarme y perseverar para lograr esta meta propuesta y ser de ejemplo para ellos de lucha y constancia.

### **Yoselin de los Ángeles Alarcón Jarquín**

A Dios, Por haberme permitido llegar hasta aquí, haberme iluminado el camino dándome sabiduría, entendimiento y las fuerzas para seguir adelante con mis objetivos y alcanzarlos. Además de su gran amor incondicional.

A mi abuela, María Teresa Suarez Benavidez, agradezco todo su apoyo durante el transcurso de mi carrera mientras estuvo en vida, pero para mí siempre estará presente en mi corazón y pensamiento, por sus consejos, por sus ejemplos de perseverancia, por inculcarme buenos valores que se me ha permitido ser una persona con buenos principios, por inculcarme a luchar por lo que quiero.

### **Michael Alexander Alvarado Suarez**

## **Agradecimiento**

Agradezco primeramente a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mis padres e hijos, por ser los principales promotores de mis sueños por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

### **Yoselin de los Ángeles Alarcón Jarquín**

Quiero agradecer:

Primeramente, a Dios. Por darnos la vida, sabiduría e inteligencia durante todas y cada una de las etapas de mi vida, que me ha permitido alcanzar este nivel académico.

A mis padres. Por el apoyo incondicional que me han dedicado en los tiempos buenos y malos, por ser mis primeros maestros y ser ejemplos vivos de persistencia y constancia.

### **Michael Alexander Alvarado Suarez**





**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Departamento de Administración de Empresas**

**Valoración docente**

En cumplimiento del Artículo cuarenta y nueve del reglamento para modalidades de graduación como forma de culminación de los estudios, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.”

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, hace constar que los bachilleres: MICHAEL ALEXANDER ALVARADO SUAREZ, carne #14-20517-2 y YOSELIN DE LOS ÁNGELES ALARCÓN JARQUÍN, carne #10-20004-4. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema titulado: **Proceso de capacitación por competencia y desarrollo de las personas en las organizaciones**. Obteniendo la calificación de: Alvarado Suarez 50 puntos y Alarcón Jarquín 42 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 17 días del mes de enero del año dos mil veinte.

Atentamente,

---

Estela del Carmen Quintero  
Tutor de Seminario de Graduación  
C/c: archivo.

## Resumen

El presente documento es de carácter documental, está basado en la gestión del talento humano, donde se plantea el proceso de capacitación por competencia y desarrollo de las personas en las organizaciones, siendo este el proceso mediante el cual prepara a las personas para su desempeño con excelencia en las tareas específicas del puesto que ocupan motivando al desarrollo personal que desea la organización.

El objetivo de esta investigación es presentar el proceso de capacitación por competencia y desarrollo de las personas en la organización, este es un instrumento necesario para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, esto servirá de material de apoyo para las personas que la consulten enriqueciendo sus conocimientos.

La base teórica que se sustenta este informe, está en las definiciones de capacitación y competencia donde estas son fundamentales para que el personal de la empresa logren ejercer su trabajo con eficiencia, también se motiva al personal su desarrollo de carreras, el proceso de capacitación es la herramienta necesaria para resolver posibles problemas que se den en las organizaciones y permitiendo que el personal se desarrolle, mediante la educación ejercida en el proceso donde el individuo no solamente se desarrolla en los puestos específicos si no que va de acuerdo a las necesidades de la organización y posteriormente sus propias preferencias personales.

Las técnicas utilizadas para el desarrollo de este documento fueron la lectura y recopilación de documentos bibliográficos basadas en la capacitación por competencias y desarrollo del personal, así mismo el desarrollo del informe se realizó aplicando normas APA 6.

## Introducción

El presente documento es una investigación sobre la gestión recursos humanos con énfasis en el proceso de capacitación por competencia y desarrollo del personal, que mejoran la rentabilidad de la empresa y organizaciones incrementando la productividad orientando a ciertas competencias que desea la organización.

El proceso de capacitación es uno de los instrumentos fundamentales para que las organizaciones perfeccionen la competitividad en las empresas y al desarrollo del personal donde lo hace más eficiente y productivo, este conlleva una etapa cíclica como lo es: el diagnóstico de la necesidad de capacitación, el diseño o programa de capacitación a implementar, ejecutar el programa y modelo de capacitación y luego la evaluación donde se revisan los resultados de dicha capacitación.

La capacitación es considerada de suma importancia porque es una herramienta que motiva al desempeño laboral que contribuye al bienestar de los trabajadores y es una de las principales utilidades para resolver múltiples problemas que afectan la eficiencia productiva y desarrollo de las organizaciones. A continuación se detallan los siguientes capítulos.

Uno se definen los aspectos generales de la capacitación, en este se plantean los conceptos sobre la capacitación, como sus objetivos, lo que contiene, sus enfoque, los beneficios, la consecuencias de la falta de capacitación, políticas que se aplican.

Dos se detallan los conceptos de capacitación y competencias donde se define ¿Qué se entiende por competencia?, clasificación de la competencia, mapas de competencias y competencias básicas.

Tres se señala los elementos del proceso de capacitación donde se define el proceso, el diagnóstico de la necesidad de capacitación, diseño, tipos, métodos, técnicas y evaluación del programa de capacitación.

Cuatro se describe la relación que existe entre la capacitación por competencias y el desarrollo del personal donde se definen conceptos como capacitación y desarrollo, desarrollo del personal, métodos para el desarrollo del personal, desarrollo de carreras, objetivos, enfoques, métricas, tendencias del desarrollo del personal y desarrollo gerencial.

## **Justificación**

El estudio de esta investigación es la importancia de la capacitación por competencias y desarrollo del personal para las organizaciones, donde la capacitación es un instrumento elemental y esencial para aumentar la rentabilidad de las mismas, mejorando el conocimiento de diferentes puestos, permitiendo elevar el nivel de competencias de sus trabajadores, garantizando un mayor desempeño debido a que identifican las necesidades y el desarrollo de capacidades, diseñando un plan que se adecue y permita equipar y dotar a sus colaboradores.

El proceso de capacitación es fundamental para el desempeño de los trabajadores y a través de esta herramienta se les brinda el conocimiento necesario para que desarrollen de manera eficiente y eficaz dentro de sus puestos de trabajo. Así mismo provoca el desarrollo de la persona, su productividad, eficiencia y mejora el clima organizacional. Esta investigación brindará conocimientos sobre temática expuesta donde, los beneficiarios serán los estudiantes y maestros de la UNAN-Managua donde servirá de consulta para los futuros profesionales de las diferentes carreras que contribuyen a su formación.

La información encontrada en esta investigación servirá de material de apoyo y consulta a los diferentes estudiantes y profesionales de la carrera de administración de empresas y carreras afines, que necesiten información sobre el tema desarrollado además de ser una fuente bibliográfica de universidad nacional autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua).

## Objetivos

Objetivo general:

Presentar el proceso de capacitación por competencia y desarrollo de las personas en la organización, utilizando los medios y fuentes documentales, como herramienta administrativa.

Objetivos específicos:

1. Definir los aspectos generales sobre la capacitación y competencia.
2. Señalar los elementos del proceso capacitación.
3. Describir la relación que existe entre capacitación por competencia y el desarrollo de las personas.

## **Capítulo uno: Aspectos generales de capacitación**

La gestión de la capacitación en las organizaciones abarca un conjunto de temas extenso y variado, relacionados con la psicología, la sociología, la economía y la administración.

Actualmente, los encargados de la capacitación en las empresas se ven enfrentados a preguntas para las que no existen respuestas fáciles. ¿Cómo identificar las necesidades de capacitación?; ¿cómo organizar acciones formativas eficaces y a costos razonables?; y ¿cómo evaluar los resultados y el impacto de la capacitación en el quehacer de la empresa?, son interrogantes que exigen un análisis cada vez más profesional. (Martinez Y Martinez, 2009, p.5).

### **1.1 Concepto de capacitación**

Este concepto puede tener diferentes significados. En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban.

Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. (Chiavenato, 2009, p.371).

También otros autores se refieren a un área genérica, llamada desarrollo, que dividen en educación y capacitación: la capacitación significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo. (Chiavenato, 2007, p.385).

La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores. En la actualidad, el ámbito de la capacitación es mucho más amplio de lo que era hace varios años.

Actualmente, también puede significar capacitación remedial (de recuperación) en educación, ya que los programas de mejoramiento de la calidad requieren que los empleados elaboren diagramas y gráficas, y analicen datos. (Dessler y Varela, 2011, p.185).

Lamentablemente en nuestro país en algunas organizaciones se les considera como gasto pero aún lo más grave es que no se proporciona y el concepto que nos ocupa es prioritario en la sana administración del recurso humano e incluso desde el punto de vista legal se señala el derecho que tiene la persona para recibir capacitación y/o adiestramiento que le ayudará a elevar su nivel de vida y en consecuencia la productividad.

Como un hecho significativo debe señalarse que la capacitación representa una situación dual, es decir, representa como ya quedó establecido un derecho a favor de la persona y a la vez una obligación ya que debe de cumplir los mecanismos inherentes que se establezcan. (Sotomayor, s/f, p.176).

La capacitación se ha convertido en uno de los instrumentos fundamentales para mejorar la competitividad de las empresas y fortalecer su cohesión organizacional, respondiendo, así, a desafíos que plantean la globalización y los cambios tecnológicos, los que exigen una adaptación permanente de los recursos humanos en los procesos productivos. (Martinez Y Martinez, 2009, p.5).

Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas. Algunos beneficios estratégicos posibles de la capacitación y el desarrollo incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos. (Mondy Y Wayney, 2010, p.198).

Incluso algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar bien su trabajo. Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias, o que quizá muestren hábitos negativos que sea preciso cambiar. ( Wether y Davis, 2008, p.252).

En la actualidad la capacitación también juega un papel fundamental en el proceso de administración del desempeño. La administración del desempeño implica adoptar un método integrado y orientado a metas para asignar, capacitar, evaluar y recompensar el desempeño de los empleados. La adopción de un método de administración del desempeño para capacitar significa que el esfuerzo de capacitación habrá de ser congruente en términos de lo que la compañía desea que cada empleado aporte para alcanzar sus metas. (Dessler, 2009, p.294).

## **1.2 Objetivo de la capacitación**

Los objetivos de capacitación, desarrollo o (más generalmente) didácticos son “una descripción de un desempeño que usted espera que muestren los trabajadores de ingreso reciente, antes de considerarlos competentes”.

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2007, p.387).

Objetivos de lo que sí es capacitación

1. Actualizar y perfeccionar conocimientos e informar de nueva tecnología.
2. Preparar al trabajador para ocupar vacantes de nueva creación.
3. Prevenir en la organización los riesgos de trabajo.
4. Incrementar con base en ella la productividad y competitividad.
5. En forma integral mejorar las aptitudes de la persona. (Sotomayor, s/f, p.182).



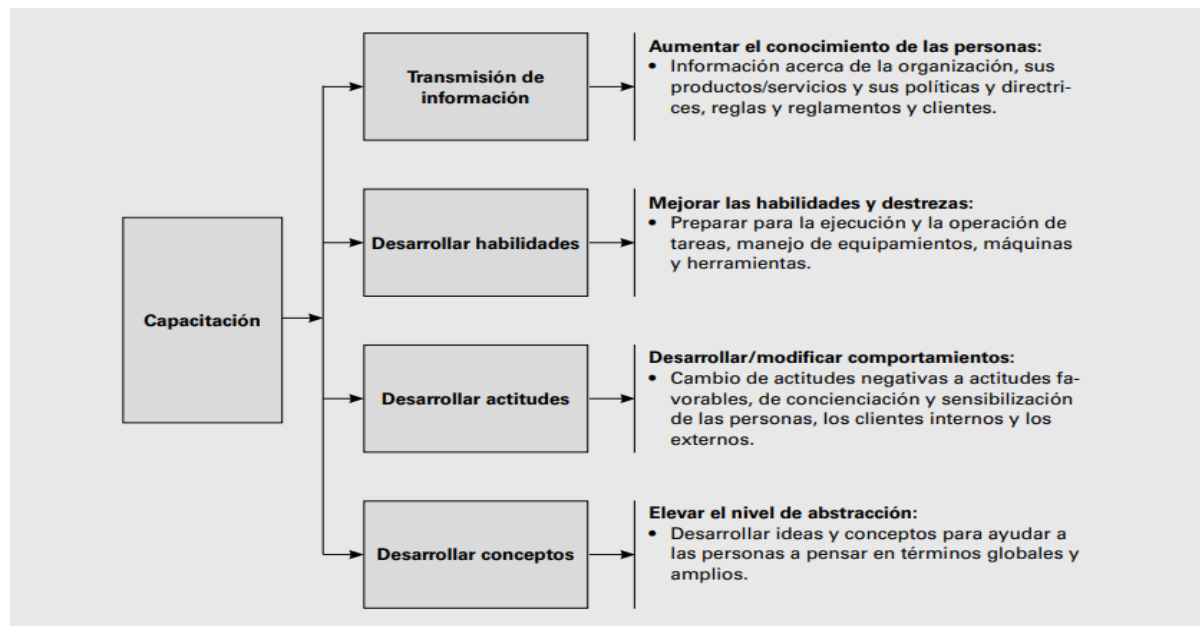
Los objetivos especifican qué debería lograr el aprendiz después de completar exitosamente el curso de capacitación. Por lo tanto, proporcionan una guía para los esfuerzos tanto del aprendiz como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar el éxito del programa de capacitación. ( Dessler y Varela, 2011, p.190).

### 1.3 Contenido de la capacitación

No obstante, el proceso de capacitación se debe ver con cautela. En realidad, puede ser un círculo vicioso, porque si deja en cero la capacitación que se necesita, volvería a la etapa inicial, dado que fue imaginado para los tiempos de permanencia de la era industrial. (Chiavenato, 2009, p.376).

La capacitación es la que debe contener formas esenciales, Según Chiavenato (2009) “El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:” (p.386). Estas formas son relevantes para el proceso. (Vea la figura 1.1) (Chiavenato, 2009) (p.376).

Figura1.1: Las cuatro etapas del proceso de capacitación.



(Chiavenato, 2009)

### **1.3.1 Trasmisión de información**

El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos.

Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos. (Chiavenato, 2009, p.386).

### **1.3.2 Desarrollo de habilidad**

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. (Chiavenato, 2009, p.386).

### **1.3.3 Desarrollo o modificación de actitudes**

Se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.

Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros.) o técnicas de ventas. (Chiavenato, 2009, p.386).

### **1.3.4 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. (Chiavenato, 2009, p.387).

### **1.4 ¿Cuál es el enfoque de la capacitación?**

La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización.

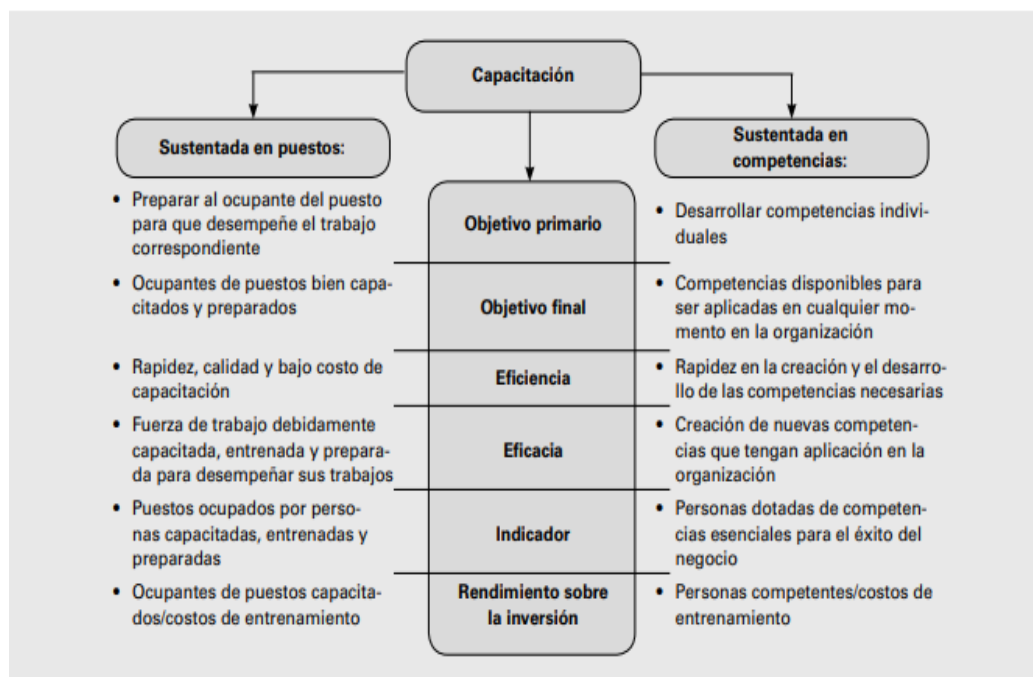
Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. A continuación, estas competencias esenciales se dividen en áreas de la organización y en competencias individuales. (Vea la figura 1.2) (Chiavenato, 2009) (p.374).

Todas las competencias, al nivel organizacional, divisional e individual, se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados las puedan entender. A partir de esta definición se establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos.

La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización. (Chiavenato, 2009, p.374-375).

Figura 1.2: Capacitación sustentada en los puestos frente a la capacitación sustentada en las competencias.



(Chiavenato, 2009)

### 1.5 Administración de la capacitación

Administrar la capacitación es la base para que el desarrollo tenga continuidad. El entrenamiento suele ser discontinuado y las empresas no siempre mantienen criterios de continuidad uniformes en el tiempo.

Esto se debe a distintos factores, pero uno de ellos es la falta de una administración adecuada que permita ver qué es lo que ha estado ocurriendo, base informativa necesaria para tomar conciencia de la realidad y adoptar decisiones futuras.

La administración de la capacitación es un proceso que tiene tres etapas básicas: recepción de información, concreción del entrenamiento y relevamiento de resultados. (Maristany, 2007, p.409).

### 1.5.1 Recepción de la información

La información para el entrenamiento de una persona se recibe de las siguientes fuentes:

1. Evaluación de desempeño,
2. Evaluación 360,
3. Reunión de planeamiento de carrera,
4. Situaciones especiales.

En un proceso afinado, la evaluación de desempeño muestra los primeros acuerdos a los que llegaron supervisor y supervisado y permite la confección de un primer plan de entrenamiento para el año con un costo estimado. A éste se pueden agregar las actividades que se estén realizando sobre la base de las evaluaciones 360 llevadas a cabo.

Este primer plan es parte de la información que irá a la reunión de planeamiento de carrera. Allí se enriquecerá, se modificará, se dará, en fin, el contenido que tendrá el plan para el siguiente año fiscal y los estimados futuros que se considere conveniente delinear.

El formulario a usar podría ser del siguiente tipo:

1. Nombre del participante.
2. Propósito del entrenamiento.
3. Si se trata de rotación de puestos, visita a otros lugares de la empresa o del exterior, curso interno, curso externo, en el país o en el exterior.
4. Cuál sería la fecha en que se debería hacer el curso, tomando especialmente en cuenta las dificultades propias del puesto.
5. El costo total estimado, incluyendo viajes, lugares, refrigerios por cada persona.
6. El origen de ese curso, evaluación de desempeño, evaluación 360, reunión de planeamiento, un proyecto nuevo, una nueva tecnología.
7. La fecha en que el curso se realizó efectivamente (la cual se completará posteriormente).

8. Los tres momentos de evaluación: inmediato por el participante, a los tres meses por el participante, a los tres meses por el superior. En este proceso, RR.HH. deberá asesorar acerca del tipo de entrenamiento que sea más conveniente y dar el servicio de contratación de los elementos necesarios para llevarlo a cabo. (Maristany, 2007, p.409-410).

### **1.5.2 Concreción del entrenamiento**

Es responsabilidad de RR.HH. contratar los elementos para el entrenamiento. Esto abarca inscripciones, transportes, lugares, capacitadores. En los casos de cursos in-house, es habitual que se alquile algún lugar externo a la empresa para evitar las interrupciones, lo cual incluye bloquear los celulares o entregárselos a una secretaria que recoja los mensajes de las comunicaciones.

Un caso más complicado es el de cursos o visitas fuera del lugar de trabajo, cuando se trata de personal casado. Algunas empresas, al cabo de cierto tiempo, optan por pagarle al cónyuge una visita, que puede ser de uno o dos meses, pero otras no quieren hacerlo.

No creemos que esta política sea la más adecuada, ya que las personas tienen que estar en sus mejores condiciones para trabajar y aprender, y no es esta la situación de quienes, estando casados, deben pasar solos tanto tiempo.

Sin duda, lo más útil es realizar el trabajo para el cual se está entrenando. La rotación tiene un valor agregado inconmensurable, porque no podemos evaluar cuántas veces en su carrera esa experiencia será puesta en práctica o influirán las acciones y decisiones del entrenado. (Maristany, 2007, p.410).

### 1.5.3 Relevamiento de resultados

Uno de los temas más arduos en administración de empresas es la evaluación de la capacitación. La forma más eficaz es la siguiente:

1. Una primera opinión del entrenado es una manera de establecer un punto de partida.

En los casos de visitas o de rotaciones, sugerimos que el participante haga un informe al finalizar el entrenamiento. Pero esta primera opinión es extremadamente pobre si no continúa. La impresión del curso, del entrenador, de los materiales, son un chispazo del momento, positivo o negativo, pero falta de perspectiva. Por otra parte, éste no ha sido el objetivo de mandar a esa persona a entrenarse.

Salvo el muy extraordinario caso de alguien que haya sido enviado a evaluar un curso con el propósito de realizarlo en la empresa, lo habitual es que el entrenamiento sea hecho para la mejora de ciertas actitudes o aptitudes de la persona que va a entrenarse. (Maristany, 2007, p.412).

2. Hacer una evaluación posterior sobre los resultados específicos puestos en práctica para verificar qué se ha obtenido del curso. Esto se realiza tres meses después del curso.

La reacción habitual que se recoge al iniciar esta práctica es “¿qué curso?”, demostrando la poca influencia que ha tenido en la tarea. Una vez que la organización se da cuenta de que tres meses después de cualquier actividad de entrenamiento va a tener que contestar sobre sus resultados efectivos, se nota más prudencia en la recomendación de hacer cursos y, al mismo tiempo, se desarrolla una actitud de interés respecto de los resultados del entrenamiento y de cómo se pueden volcar a la tarea diaria.

Proponemos un formulario de evaluación de los resultados para que sea completado por el participante y otro igual para su supervisor. En todo caso, estos formularios deben ser llenados individualmente, para evitar acuerdos de las partes, lo cual no siempre se consigue. (Maristany, 2007, p.416).

## 1.6 Beneficios de la capacitación

Evaluar los beneficios de la capacitación implica comparar la situación de la empresa “sin” y “con” capacitación, en cuanto a aumentos de eficiencia productiva y mejoras del clima organizacional. Como se supone que una comparación ex ante se hizo al evaluar las propuestas de capacitación, de lo que se trata ahora es de comprobar si la brecha entre la situación "sin" capacitación y la situación "con" capacitación se redujo efectivamente como se había previsto.

En la mayoría de los casos, los beneficios de la capacitación tienen que ver con eventuales reducciones de costos, especialmente en cuanto a economías relacionadas con el tiempo de las personas, los materiales y productos, el uso de los equipos, la rotación del personal y los conflictos laborales.

Aunque en último análisis los beneficios de la capacitación se reducen a incrementos de productividad (producir más con los mismos recursos o producir lo mismo con menos recursos) y mejoras del clima organizacional, para los fines prácticos de la evaluación de la rentabilidad de la capacitación conviene distinguir entre aquellos que se obtienen por la vía de reducir los costos y los que se logran por la vía de aumentar los ingresos netos (Martínez Y Martínez, 2009, p.177).

En cuanto a los beneficios de la capacitación, comentan Martínez y Martínez (2009) “Desde esta perspectiva, los beneficios de la capacitación corresponden, precisamente, a los costos efectivos o de oportunidad que se pueden evitar con la capacitación”. (p.177). Logran tener éxito empresariales.

El propósito de los beneficios es importante para la funcionalidad, también mencionan Wesler y Davis (2008) “Los beneficios de la capacitación son muy numerosos, pero todos se mueven por un eje característico del siglo xxi, que es “la explosión del conocimiento”. Este siglo experimenta una sed inagotable de saber”. (p.252). El cambio de los siglos pasados en base a la opinión actual de la capacitación.



## 1.7 Las consecuencias de la falta de la capacitación

Es relativamente peligroso e inseguro para el estrés en la administración, mencionan Martínez y Martínez (2009) "La falta de capacitación del personal acarrea problemas que generan costos para la empresa, que pueden ser pérdidas efectivas y costos de oportunidad". (p.176). Es la desorientación total de las metas establecidas.

La diferencia son las consecuencias que tendría para la empresa no capacitar en uno u otro caso, en términos de eficiencia productiva o clima organizacional. Identificar y evaluar dichas consecuencias implica comparar las situaciones "sin" y "con" capacitación, lo que debe hacerse de la manera más objetiva posible.

Por cierto, no siempre es factible o práctico evaluar las consecuencias de la falta de capacitación en términos de dinero u otro indicador objetivo; sin embargo, la mayoría de las veces es posible lograr una buena estimación de los intereses en juego con un poco de esfuerzo e imaginación, y eso puede marcar la diferencia a la hora de pedir el apoyo de la gerencia de la empresa a las propuestas de capacitación del personal.

Esto, porque normalmente a un gerente o supervisor no le basta saber que un trabajador necesita capacitarse si no se puede evaluar (ojala en términos económicos) la importancia del problema(s) que se pretende resolver o prevenir con la capacitación.

Para este fin, las propuestas de capacitación no sólo deben especificar las competencias que los trabajadores necesitan desarrollar, sino también los problemas de eficiencia productiva o clima organizacional que serán resueltos o evitados mediante la capacitación así como el costo de no hacerlo.

Las consecuencias de la falta de capacitación significan costos que se pueden manifestar en pérdidas efectivas de tiempo, dinero, recursos y productos, o en oportunidades de beneficio no aprovechadas (costos de oportunidad). De tal manera que corresponde a los supervisores hacer el primer esfuerzo para identificar los efectos de las acciones de capacitación propuestas.

Esto no significa que los supervisores tengan que calcular los costos de la falta de capacitación, pero sí les corresponde preparar los antecedentes para hacerlo con la ayuda de los analistas contables.

La claridad del análisis de las consecuencias de la falta de capacitación es importante para medir después el impacto efectivo de la capacitación, descontando el efecto de otros factores en dichos resultados. (Martinez Y Martinez, 2009, p.73-74).

### **1.8 Políticas de capacitación**

La eficacia de las acciones de capacitación depende, en gran medida, de la calidad de las políticas de recursos humanos que tenga la empresa.

La falta de una política clara en esta materia y alineada con las estrategias de desarrollo general de la empresa puede conducir a decisiones erráticas que, a fin de cuentas, producen un desperdicio de recursos a la vez que erosionan el ánimo de progreso de los trabajadores y su compromiso con la empresa.

Las políticas son pautas generales de acción que tienen por objeto asegurar la coherencia de las decisiones en las distintas áreas de la organización y la consistencia de esas decisiones en el tiempo.

En el caso particular de las políticas de capacitación, éstas se fundamentan en la visión que tenga la empresa del sentido del desarrollo de sus recursos humanos, lo que tiene que ver con las creencias, valores y objetivos que compartan sus dirigentes.

Generalmente, las políticas de capacitación se refieren a aspectos tales como la organización interna del sistema de capacitación, la relación de la capacitación con las otras funciones de la administración de personal, los criterios para evaluar las propuestas de capacitación, el sentido de responsabilidad social que tenga la empresa, los criterios de financiación de los planes de capacitación, los procedimientos de detección de necesidades y de evaluación de los programas de capacitación, y los criterios de selección de los proveedores de servicios de capacitación, entre otros.

En la actualidad, uno de los temas importantes de las políticas de capacitación dentro de una empresa es la participación de los trabajadores en las decisiones de capacitación, especialmente en lo que se refiere a la identificación de las necesidades, la iniciativa para formular las propuestas de capacitación y la distribución de los costos y beneficios de la capacitación entre la empresa y los trabajadores.

Por cierto, no existen fórmulas universales para diseñar políticas de capacitación; en las organizaciones; ellas surgen, más bien, como una respuesta razonada y con visión de largo plazo de la empresa al desafío del cambio tecnológico, la innovación y la competitividad, dentro de un determinado marco de políticas públicas e instituciones.

En muchos países, este último aspecto ha adquirido relevancia como resultado de políticas que buscan fomentar el compromiso de las empresas con la inversión en capital humano y el diálogo social. (Martinez Y Martinez, 2009, p.96-97).

La importancia de las políticas de capacitación para, por una parte, orientar el desarrollo del capital humano de la empresa conforme a su estrategia de crecimiento y, por otra, asegurar el apoyo de las jefaturas y la disponibilidad de los recursos económicos necesarios para llevar a cabo las actividades formativas.

No hay que olvidar que los ejes de las políticas de capacitación de las empresas tienen que ver con la innovación, los cambios tecnológicos organizacionales; dichos cambios pueden tener un impacto importante en el contenido del trabajo, la productividad y el empleo.

Sin embargo, aunque la globalización y la tecnología no son los únicos factores que afectan el crecimiento de las empresas, ellas juegan un papel relevante en la medida que generan nuevas demandas de conocimientos y habilidades, que exigen un aprendizaje permanente de la organización y los trabajadores para competir en mercados más exigentes y cambiantes. (Martinez Y Martinez, 2009, p.98).

## **Capítulo dos: Capacitación y competencias**

Las competencias, en cuanto a formas de comportamiento laboral deseadas, son uno de los principales elementos descriptores para puestos de trabajo. La elaboración de dichos descriptores implica identificar y jerarquizar los comportamientos deseados en cada uno de los puestos que están siendo analizados, lo que puede no ser una tarea fácil. (Martinez Y Martinez, 2009, p.26).

Se refiere a las competencias relacionadas con la personalidad, la disposición anímica en el trabajo y las habilidades sociales del titular del puesto de trabajo. Estas competencias varían según la naturaleza del puesto, por lo que se recomienda incluir en cada caso sólo aquellas que se consideren indispensables para el correcto desempeño en el trabajo. (Martinez Y Martinez, 2009, p.48).

### **2.1 ¿Qué se entiende por competencia?**

Se puede entender de una manera intuitiva que el concepto de competencia se refiere a la capacidad de una persona para desempeñarse exitosamente en un trabajo, en un ambiente laboral favorable.

La competencia es, entonces, una cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado. Siendo así, un individuo puede ser competente para realizar un trabajo y no para otro, o para trabajar en un ambiente laboral determinado y no en otro.

El ambiente laboral está constituido por las condiciones externas al trabajador que pueden influir en su desempeño, tales como la estructura de la organización, el entorno físico, el ambiente socio-laboral y las condiciones tecnológicas que enmarcan su trabajo.

El trabajo contra el cual se mide si una persona es competente puede ser una profesión, un oficio, una ocupación, un puesto o, simplemente, una tarea específica. Spencer y Spencer definen con mayor precisión la competencia como: una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de desempeño o un desempeño superior en un trabajo o situación. En este sentido, el desempeño debe entenderse como el comportamiento humano considerado en un marco determinado de normas y objetivos propios de una organización.

La competencia de una persona se puede evaluar al observar su comportamiento en condiciones reales o simuladas de trabajo, y en tal caso se habla de la “competencia observada”.

Alternativamente, la competencia se puede juzgar indirectamente midiendo los factores que determinan el comportamiento de la persona, y en este caso se habla de la “competencia inferida”.

Por cierto, hay mayor certeza cuando se prueba la competencia de una persona en base a su comportamiento, pero ello implica identificar previamente cuales son los comportamientos importantes en un trabajo, lo que puede ser más difícil que identificar los factores que auguran un desempeño laboral exitoso.

En efecto, en un caso determinado los comportamientos deseados suelen ser bastante numerosos y no siempre es fácil probarlos en condiciones reales o simuladas de trabajo. Por el contrario, la prueba de la competencia en base a los presencia de los factores que determinan el comportamiento deseado suele ser relativamente más fácil y rápida, aunque menos segura, ya que no siempre existe correlación entre lo que la persona “hace” y lo que “quiere y puede” hacer.

Así mismo, el término “competencias” se suele usar para referirse indistintamente a los comportamientos deseados o a los factores que determinan dichos comportamientos.

Es importante señalar que los comportamientos son visibles pero no medibles, al contrario de los factores del comportamiento que no son visibles pero son susceptibles de medición. (Martinez Y Martinez, 2009, p.6-7).

## **2.2 Mapas de competencias**

Cuando la capacitación se enfoca en las competencias, se basa en la laguna que existe entre las competencias disponibles y existentes y entre las que necesita la organización, la unidad organizacional o el trabajo de la persona. Existe cierta similitud con el levantamiento del inventario de las necesidades de capacitación que acabamos de mencionar.

En este caso, la capacitación representa la manera con que se pretende llenar las lagunas y equiparar las competencias existentes con las que necesita la organización. (Chiavenato, 2009, p.379).

## **2.3 Competencias básicas**

Las competencias básicas (la forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa.

Cuando el trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas misiones. Las competencias básicas se pueden observar en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba.

Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en los negocios de la empresa, en lugar de invertir en una capacitación que no sirva para las necesidades reales de la organización.

De ahí, la administración por competencias, o sea un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales que den como resultado una mayor productividad y adaptación al negocio, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia, llenando lagunas y agregando conocimientos, todo con base en criterios mensurables objetivamente.

La administración por competencias procura sustituir la tradicional función de detección de necesidades de capacitación por una visión de las necesidades del negocio y de cómo las personas pueden aportar valor a la empresa.

Sin embargo, ¿cuáles son esas competencias? Meister subraya que las nuevas competencias que exigen las empresas en los nuevos ambientes de negocios son las siguientes: (Chiavenato, 2007, p.407-408).

1. Aprender a aprender: las personas deben contribuir de forma constructiva en todo y, por lo tanto, deben estar en condiciones para aprender continuamente.
2. Comunicación y colaboración: anteriormente, el buen desempeño significaba realizar un conjunto de tareas repetitivas y la calificación se restringía a cada tarea en particular. En la actualidad, con la adopción de equipos, la eficiencia del individuo se encuentra cada vez más ligada a las habilidades para la comunicación y la colaboración.
3. Raciocinio creativo y resolución de problemas: en el pasado, la administración paternalista asumía la responsabilidad de la solución de problemas y del aumento en la productividad del trabajador. Hoy se espera que los trabajadores descubran por sí mismos cómo mejorar y agilizar su trabajo. Por lo tanto, deben pensar creativamente, solucionar problemas, analizar situaciones, hacer preguntas y esclarecer lo que no comprenden para sugerir mejoras.
4. Conocimiento tecnológico: antes, conocer de tecnología significaba saber cómo operar máquinas o computadoras para procesar textos o hacer análisis financieros. Hoy, se resalta la utilización del equipo de información que conecta al individuo con los miembros de su equipo alrededor del mundo; que además de realizar tareas, pueda emplear el equipo para comunicarse con ellos para compartir ideas y mejoras en los procesos de trabajo con todos.

5. Conocimiento de los negocios globales: hoy predomina la necesidad de tener a personas capacitadas en un conjunto de habilidades que tomen en cuenta el ambiente competitivo global, cambiante y volátil.
6. Desarrollo de liderazgo: el nuevo imperativo es identificar y desarrollar a personas capaces de dirigir a la empresa en el siglo XXI. En lugar de programas externos de educación para ejecutivos, las empresas realizan programas personalizados de aprendizaje.
7. Autoadministración de la carrera: como las calificaciones que se necesitan no cesan de evolucionar y cambiar, las personas tienen que asumir el compromiso de asegurar que cuentan con las calificaciones, los conocimientos y las competencias exigidos tanto por su actividad actual, como por actividades futuras. Muchas universidades corporativas disponen de centros virtuales de desarrollo de carrera para ayudar a las personas a identificar las técnicas que deben aprender. (Chiavenato, 2007, p.408).

#### **2.4 Clasificación de la competencia a partir del comportamiento**

Por cierto, la clasificación de las competencias que usa SCANS (sus siglas en inglés es asistencia para las clasificación de las competencias en Latinoamérica), (Lo que el trabajo exige de las escuelas: informe SCANS para América 2000), no es la única (de hecho, existen numerosas, de diferentes autores), pero la tipología SCANS tiene el mérito de haber sido construida integrando de una forma muy racional las dimensiones psicológicas y técnicas implícitas en la categorización de las competencias.

El informe SCANS identifica cinco áreas clave de competencia laboral, y tres áreas de habilidad personal. Las definiciones de dichas áreas son necesariamente genéricas, lo que permite su aplicación en cualquier situación de trabajo.

Desde esta perspectiva, las áreas de competencia que define SCANS deben considerarse como un punto de partida para el análisis y las definiciones más específicas que se deben usar para un trabajo en particular. Dichas áreas son las siguientes: (Martinez Y Martinez, 2009, p.9).



### **2.4.1 Gestión de recursos**

Esta área se refiere a las conductas relacionadas con la gestión eficiente del tiempo, el dinero, los recursos materiales y de infraestructura y los recursos humanos.

1. Tiempo: asigna tiempos a actividades; prioriza/jerarquiza actividades; define metas; programa actividades, y controla ejecución de programas.
2. Dinero: hace proyecciones; prepara y administra presupuestos; mantiene registros y datos financieros.
3. Materiales: adquiere, almacena, asigna, y usa materiales y espacios.
4. Recursos humanos: evalúa habilidades de los trabajadores y asigna trabajos como corresponde; evalúa el desempeño del personal y actúa en consecuencia. (Martinez Y Martinez, 2009, p.8).

### **2.4.2 Relacionamiento interpersonal**

Esta área se refiere a las conductas que implican la interacción eficaz del individuo con otras personas con ocasión del trabajo. Incluye conductas como:

1. Participa de manera constructiva en equipos de trabajo
2. Enseña, capacita o entrena a otros trabajadores
3. Atiende clientes, público o proveedores satisfaciendo sus expectativas, en cuanto a trato, asistencia y entrega de información
4. Ejerce liderazgo sobre otros trabajadores, comunicando sus ideas de manera convincente y responsable, y motivando conductas positivas en el trabajo
5. Negocia con terceros (clientes/colegas/autoridades) para realizar transacciones y resolver discrepancias o conflictos
6. Trabaja en ambientes diversos, culturales, sociales o de género. (Martinez Y Martinez, 2009, p.8).

### **2.4.3 Uso de información**

Esta área se refiere a las conductas relacionadas con el manejo de la información como insumo del proceso de decisiones. Incluye conductas como:

1. Busca, adquiere, obtiene o recupera información
2. Interpreta y evalúa la información
3. Organiza y mantiene actualizada la información
4. Comunica información
5. Usa instrumentos tecnológicos para procesar información (Martinez Y Martinez, 2009, p.8).

### **2.4.4 Comprensión del sistema**

Esta área se refiere a las conductas relacionadas con la comprensión de la estructura y el funcionamiento de sistemas complejos. Incluye conductas como:

1. Comprende la estructura y el funcionamiento de sistemas organizacionales, sociales o tecnológicos, y actúa en/sobre ellos.
2. Monitorea y corrige el funcionamiento del sistema. Hace diagnósticos, identifica y evalúa tendencias, mide y proyecta efectos, y corrige desviaciones.
3. Diseña y mejora el diseño del sistema, para alcanzar objetivos organizacionales o mejorar la eficiencia o eficacia del sistema. (Martinez Y Martinez, 2009, p.9).

### **2.4.5 Uso de tecnología**

Esta área se refiere a las conductas relacionadas con el trabajo con diversas tecnologías. Incluye conductas como:

1. Selecciona tecnología. Determina los procedimientos, herramientas, instrumentos y equipos apropiados para realizar un trabajo.
2. Aplica la tecnología. Aplica métodos adecuados para el montaje, la preparación y la operación de herramientas, instrumentos y equipos.
3. Mantiene aparatos y soluciona de problemas tecnológicos. Previene, diagnostica y corrige problemas relacionados con el uso y la operación de herramientas, instrumentos y equipos. (Martínez Y Martínez, 2009, p.9).

## **2.5 Clasificación de las competencias según los factores del comportamiento**

Las competencias se clasifican en factores y términos no medibles, mencionan Martínez y Martínez (2009) "Como alternativa, la competencia de una persona puede ser analizada en base a los factores que la determinan. Desde esta perspectiva, una clasificación bastante útil de dichos factores llamados comúnmente "competencias"- considera los siguientes:" (p.9). Los cuales se describen a continuación.

### **2.5.1 Los conocimientos**

Se refieren a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos -concretos o abstractos- en el ámbito de su trabajo. Dicho conocimiento está construido a partir del bagaje de conceptos e imágenes que ha acumulado la persona en su memoria. (Martínez Y Martínez, 2009, p.9).

### **2.5.2 Las habilidades intelectuales**

Esta clasificación hace referencia a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Las habilidades intelectuales se refieren al saber hacer el individuo con la educación que este tiene. (Martinez Y Martinez, 2009, p.9)

### **2.5.3 Las habilidades personales**

Esta clasificación, se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Las habilidades sicomotoras se refieren a las destrezas operativas del trabajador. (Martinez Y Martinez, 2009, p.9)

### **2.5.4 Las habilidades interpersonales**

Se refieren a la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Estas habilidades suponen atributos de personalidad favorables y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación. También se las suele llamar competencias sociales (Martinez Y Martinez, 2009, p.9).

### **2.5.5 La disposición anímica**

Tiene que ver con los factores que influyen en el estado afectivo y la voluntad de trabajo de las personas; entre estos se incluyen las 10 actitudes, las creencias, la percepción de equidad, los valores y la motivación con relación a las condiciones del trabajo.

Cuando las personas enfrentan exigencias en el trabajo que colisionan fuertemente con los factores de su disposición anímica se generan reacciones psicológicas propias de los estados de estrés laboral que, no sólo erosionan su disposición en el trabajo, sino que pueden tener efectos fisiológicos y psicológicos graves en el individuo.

No está demás resumir diciendo que la disposición anímica es la raíz emocional de la conducta del trabajador en la empresa. (Martinez Y Martinez, 2009, p.10).

### **2.5.6 Los rasgos de personalidad relevantes**

El concepto de personalidad ha sido objeto de múltiples definiciones a lo largo de la historia; según las definiciones más modernas, se entiende que la personalidad es un conjunto dinámico y organizado de características neuropsicológicas que posee un individuo y que influyen de manera única en sus cogniciones, sentimientos y comportamiento.

Así, puede decirse que la personalidad determina patrones de sentimiento y comportamiento que son característicos de cada individuo, los que permiten predecir una cierta regularidad en su forma de sentir y actuar ante determinadas situaciones.

La personalidad está determinada por condiciones neuropsicológicas complejas, profundamente arraigadas y fuertemente estables en cada individuo, por lo que el poder de la capacitación para modificarla es limitado o nulo.

Los rasgos de personalidad no son positivos o negativos en sí, sino que su importancia como factores de competencia laboral debe ser evaluada en función del trabajo que deba realizar la persona; por ejemplo, una personalidad que expresa un alto sentido crítico puede ser positiva para un editor de libros, pero negativa para una persona que ocupa una posición de liderazgo.

Algunos especialistas incluyen también las aptitudes naturales de una persona, físicas o intelectuales, entre las áreas de competencia laboral susceptibles de ser mejoradas a través de la capacitación.

Por esa razón en este texto no se hace referencia a las aptitudes innatas de las personas como áreas que pueden ser susceptibles de desarrollar mediante la capacitación, aunque se debe entender que las aptitudes son un requisito para participar provechosamente en cualquier acción de capacitación. (Martinez Y Martinez, 2009, p.11).

## **Capítulo tres: Elementos del proceso de capacitación**

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.

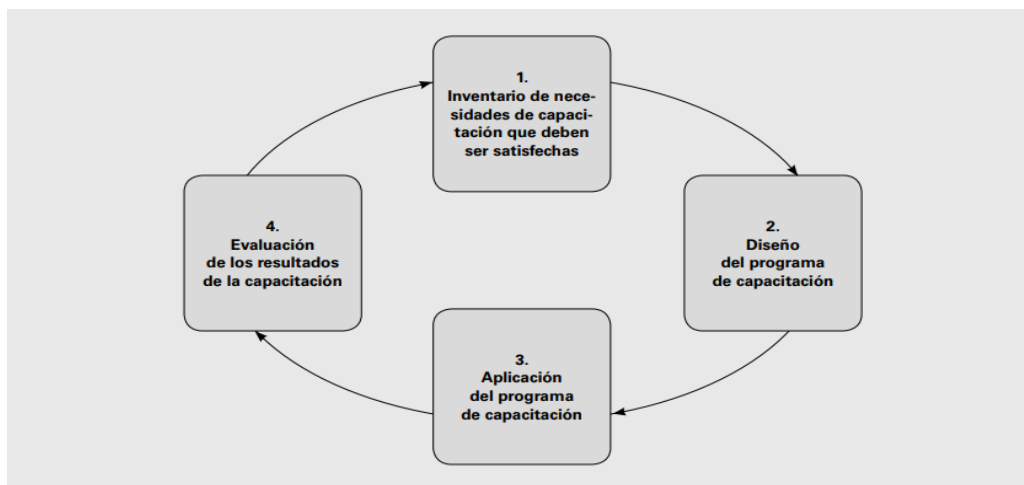
La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias

El capital humano de las organizaciones compuesto por personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones. (Chiavenato, 2007, p.386).

### **3.1 Proceso de capacitación**

Por definición, el proceso de capacitación y desarrollo posibilita y provoca el cambio. Gracias a esto, los empleados mediocres se pueden transformar en trabajadores capaces, y los trabajadores comprometidos se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades en el puesto de trabajo. ( Wether y Davis, 2008, p.272) .Vea la figura 3.3 a continuación. (Chiavenato, 2009) (p.372).

Figura: Tipos de cambios de comportamiento en razón de la capacitación.



(Chiavenato, 2009)

Asimismo, en la base misma de todo el proceso de capacitación y desarrollo se halla en el siglo xxi el concepto medular de la organización como entidad generadora de conocimientos y desarrollo continuo de la organización permitiendo la competitividad cambiante. ( Wether y Davis, 2008, p.255)

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Las cuatro etapas de la capacitación implican el diagnóstico de la situación, la decisión en cuanto a la estrategia para la solución, la implantación de la acción y la evaluación y el control de los resultados.

No obstante, el proceso de capacitación se debe ver con cautela. En realidad, puede ser un círculo vicioso, porque si deja en cero la capacitación que se necesita, volvería a la etapa inicial. (Chiavenato, 2009, p.376).



En cualquier caso, la capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y cómo quiere que lo hagan. De no ser así, tenderán a improvisar, por lo que no dejarán de ser productivos (Dessler, 2009, p.294).

### **3.1.1 Diagnóstico de la necesidad de capacitación**

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 línea.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación.

Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación. (Chiavenato, 2007, p.395).

El análisis de tareas se usa para determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores nuevos. Con personal inexperto, la meta consiste en brindar a la nueva contratación las habilidades y el conocimiento requeridos para alcanzar un desempeño eficaz y eficiente. ( Dessler y Varela, 2011, p.186)

Como se ha señalado, cualquiera que sea la aproximación que se use para detectar las necesidades de capacitación de la empresa supone un conocimiento claro del contenido de los puestos de trabajo, en lo que se refiere a las tareas que se realizan, los comportamientos esperados, los métodos de trabajo, las herramientas, materiales e insumos que se usan, así como los estándares de desempeño deseados; también es importante conocer las condiciones técnicas y ambientales dentro de las cuales se realiza el trabajo.

Estos antecedentes son necesarios para determinar los conocimientos, las habilidades, las responsabilidades y otros requisitos que debe cumplir un trabajador para desempeñar correctamente su labor. (Martinez Y Martinez, 2009, p.129).

La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

1. Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.
2. Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.
3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades. (Chiavenato, 2007, p.390).

La primera etapa de la capacitación es levantar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la organización.

Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en ciertas auditorías e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de las personas, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace.

Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.

En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. Incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias.

La base principal para los programas de mejora continua es la constante capacitación de las personas para que alcancen niveles cada vez más elevados de desempeño. La capacitación funciona como el principal catalizador de ese cambio. (Chiavenato, 2009, p.378).

### **3.1.1.1 Métodos para levantar un inventario de la necesidad de capacitación**

Existen varios métodos para determinar cuáles habilidades y competencias deben ser el punto focal para establecer la estrategia de capacitación.

Uno de los métodos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizar factores críticos como los productos rechazados, las barreras, los puntos débiles en el desempeño de las personas, los costos elevados.

Otro método es la realimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán las necesidades de capacitación de la organización. Las personas expresan, con palabras claras y objetivas, qué tipos de información, habilidades, competencias o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades.

Un tercer método para determinar las necesidades de capacitación implica la visión organizacional del futuro.

La introducción de nuevas tecnologías o equipamientos, los nuevos procesos para producir los productos o servicios de la organización, los nuevos productos y servicios o el desarrollo de los actuales productos y servicios son señales de que las personas necesitan adquirir o construir nuevas habilidades, competencias y destrezas. (Chiavenato, 2009, p.378).

### 3.1.2 Diseño de programa de capacitación

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado.

Para evitar desperdicios y garantizar el rendimiento deseado de la inversión, el pragmatismo es imprescindible a la hora de programar la capacitación.

La manera de conciliar la inversión con el rendimiento es mediante el llamado entrenamiento dirigido a los resultados y, por más difícil que sea definir y calificar los objetivos y los resultados, es indispensable definirlos y compararlos posteriormente. (Chiavenato, 2009, p.381).

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?

11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación? (Chiavenato, 2007, p.397).

La probación de programas es imprescindible y la disposición sindical y de la organización, así como la del personal administrativo en general a efecto de que los programas tengan un alto resultado que reditúe en mayor productividad y formación de la persona. (Sotomayor, s/f, p.188).

Un programa de capacitación perfectamente concebido fracasará si la administración no logra convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que el programa tiene valor y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales. Una larga sucesión de programas exitosos sin duda mejorará la credibilidad de la capacitación y el desarrollo (Mondy Y Wayney, 2010, p.213).

### **3.1.3 Ejecución del programa de capacitación**

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación.

También existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación. (Chiavenato, 2009, p.381).

La implantación de programas de capacitación entraña problemas únicos. La capacitación implica un cambio, al cual quizá los empleados se resistan en forma vigorosa. La retroalimentación de los participantes es vital en esta etapa porque con frecuencia existen problemas en los programas nuevos. (Mondy Y Wayney, 2010, p.213).

La evaluación, como toda función, es necesaria para monitorear, revisar y examinar el programa y a las personas que participan ya que en esencia se deben de detectar cambios visibles en el tiempo, como informe directivo es indudablemente la información del programa, así como sus resultados necesitan ser informados en forma periódica a la alta gerencia. (Sotomayor, s/f, p.188).

### **3.1.3.1 Tipos de capacitación**

La capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Los medios son muy variados. Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

1. La capacitación en el puesto es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales.

La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo.

La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo.

La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.

2. Las técnicas de clase utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en grupo). (Chiavenato, 2009, p.382).

#### **3.1.3.1.1 Capacitación en el trabajo**

Es la capacitación impartida durante la actividad laboral del individuo, por su jefe inmediato o un instructor especializado. Se emplean los instrumentos y materiales que normalmente se utilizan en los puestos de trabajo.

Este tipo de capacitación es apropiado cuando se presenta una o más de las siguientes situaciones: (i) se trata de enseñar contenidos prácticos; (ii) no existen otras instalaciones, equipos y ambientes apropiados para el aprendizaje, fuera del sitio de trabajo, y (iii) hay restricciones de horario de trabajo para capacitar al trabajador. (Martinez Y Martinez, 2009, p.109).

### **3.1.3.1.2 Capacitación fuera del trabajo**

La capacitación es impartida en centros especializados, dentro o fuera de la empresa, en forma sistemática y con base en un programa estructurado. Este tipo de capacitación es especialmente indicado cuando se trata de procesos de enseñanza-aprendizaje grupales, basados en programas de capacitación estandarizados que combinan el aprendizaje teórico y práctico.

La capacitación dentro de la empresa en el puesto o fuera del puesto de trabajo- se aplica especialmente cuando no hay una oferta conveniente de capacitación externa, o la capacitación involucra aspectos que son materia del secreto industrial o comercial de la empresa. (Martinez Y Martinez, 2009, p.109).

### **3.1.3.1.3 Capacitación presencial**

La capacitación presencial es la modalidad tradicional de enseñanza-aprendizaje, en la cual el instructor interactúa directamente -cara a cara- con el o los participantes durante todo el proceso. Esta modalidad es indicada cuando los participantes requieren apoyo técnico y reforzamiento motivacional continuos durante el proceso de aprendizaje. (Martinez Y Martinez, 2009, p.109).

### **3.1.3.1.4 Capacitación no presencial**

La capacitación no presencial engloba todas las modalidades de capacitación que no requieren la presencia física del instructor en el lugar de aprendizaje ni la interacción cara a cara del instructor con los participantes, tales como la capacitación a distancia y los programas de autoaprendizaje.

En estos casos, la presencia del instructor es ocasional o nula (por ejemplo, para introducir un tema, extraer conclusiones y guiar a los participantes en determinadas etapas del aprendizaje), y se reemplaza, en gran parte, por materiales didácticos auto explicativo.

Los métodos no presenciales están centrados en la persona, que debe controlar su aprendizaje conforme a pautas de autoevaluación preestablecidas en el programa. (Martinez Y Martinez, 2009, p.109).

#### **3.1.3.1.5 Capacitación informal**

Se corresponde con la actividad que se lleva a cabo por medio de la enseñanza de ciertas normas de conducta o de proceder dentro de un conglomerado social, o determinado grupo.

La transmisión de esta información, tiene mucho que ver con el deseo de la persona ayudar a otra a llevar a cabo una actividad, desempeñar una actividad debida, o bien ayudar a la persona a aprender algo nuevo. (reyes, 2008, p.7).

#### **3.1.3.1.6 Capacitación formal**

Este tipo de capacitación se corresponde con las actividades instruccionales que se pueden impartir a una persona o a un determinado grupo de personas, con la finalidad de que estos puedan adquirir un nuevo conocimiento que deseen aplicar para su beneficio. (reyes, 2008, p.8).



### **3.1.3.1.7 Capacitación pre ingreso**

Es un proceso que imparte el departamento de recursos humanos, es una especie de prueba previa donde la persona es sometida a una simulación de las labores que debe llevar a cabo, la idea de este, es que el individuo pueda responder a las instrucciones demandadas y con posterioridad ofrecer la respuesta requerida, es por ello, que esta es típica de los procesos de selección, donde las personas que han cumplido con todas las instrucciones y las han aplicado en el proceso son seleccionadas. (reyes, 2008, p.9).

### **3.1.3.1.8 Capacitación de inducción**

Aprendizaje que se le imparte al trabajador a fin de que pueda laborar mejor en su rol, bien que pueda trabajar mejor en toda su dinámica labora, el fin es que la persona pueda ascender a otro rol y desempeñarse con mejor ahínco. (reyes, 2008, p.10).

### **3.1.3.1.9 Capacitación promocional**

Forma parte del proceso de ascenso laboral, es por ello, que la persona debe someterse a estas instrucciones con el fin de que pueda educarse para el nuevo cargo que va a desempeñar con nuevas herramientas de conocimiento importantes. (reyes, 2008, p.11).

### **3.1.3.1.10 Capacitación técnica**

Compuesto por un conjunto de saberes que las personas desean adquirir y que son suministradas por medio de procesos instruccionales, llámense estos cursos, talleres o seminario, donde se les imparten los conocimientos necesarios a fin de que estos puedan desarrollar una destreza o habilidad. (reyes, 2008, p.12).

### **3.1.3.1.11 Capacitación conductual**

Esta va dirigida a las personas de más altos cargos, con el fin de que puedan desarrollar los valores y las herramientas necesarias a fin de que puedan dirigir equipos y las conductas de los mismos.

Estos son proceso de capacitación por medio de los cuales los gerentes y supervisores pueden impartir conocimientos en sus inferiores y obtener de estos las respuestas conductuales necesarias para que puedan llevar a cabo la dinámica laboral correcta. (reyes, 2008, p.13).

### **3.1.3.1.12 Aprendizaje pasivo**

Está relacionado con las modalidades de capacitación en las cuales el participante es un receptor pasivo de la enseñanza que imparte el instructor, ya sea en forma directa (por ejemplo, mediante técnicas expositivas) o indirecta (por ejemplo, por medios impresos o audiovisuales).

En estos casos, el aprendizaje no exige actividades complementarias a los participantes, como realizar ejercicios prácticos o resolver problemas, salvo las necesarias para evaluar lo aprendido. La interacción entre participantes y el instructor es ocasional o nula, y apunta a aclarar dudas.

El método pasivo es aplicable cuando se trata de enseñar conceptos que pueden ser definidos en forma precisa o destrezas que siguen una rutina específica, sin lugar a interpretaciones equívocas, de manera que el participante sólo necesita escuchar, observar, practicar, leer (a veces) y memorizar. (Martinez Y Martinez, 2009, p.110).

#### **3.1.3.1.13 Aprendizaje activo**

Se aplica en las modalidades de capacitación que exigen al participante pensar y actuar para descubrir el conocimiento. El papel del instructor y los medio didácticos consiste en facilitar, guiar y estimular el aprendizaje, que, en este caso, tiene como protagonista al participante.

El proceso de aprendizaje activo sigue una lógica que va de lo simple a lo complejo, de lo concreto a lo abstracto y de la observación a la racionalización. (Martinez Y Martinez, 2009, p.110).

#### **3.1.3.1.14 Capacitación grupal**

Se refiere a las modalidades de capacitación en las cuales el sujeto del aprendizaje es un grupo de participantes, y la enseñanza se imparte en forma colectiva. Las fortalezas de la capacitación grupal radican en la posibilidad de crear un ambiente de interacción social estimulante, entre los participantes entre sí y con el instructor.

A su vez, el mayor desafío de la capacitación grupal es reducir las diferencias individuales que pueden presentarse en cuanto a la capacidad y motivación para aprender de los participantes, de manera de lograr un aprendizaje homogéneo dentro de los plazos del programa de capacitación. (Martinez Y Martinez, 2009, p.110).

#### **3.1.3.1.15 Capacitación individual**

Es la capacitación que se adapta a las características individuales de cada participante, considerando sus potencialidades y limitaciones en cuanto a conocimientos previos, experiencia, intereses y estilo de aprendizaje.

Esta modalidad de capacitación sitúa a cada individuo en el centro del proceso de capacitación, por lo que requiere un currículo flexible y sistemas de evaluación del aprendizaje que puedan adaptarse a las diferencias entre los participantes. Además, exige una atención personalizada del instructor cuando el grupo meta es heterogéneo.

La experiencia demuestra que la eficacia de la capacitación individualizada puede aumentar considerablemente cuando es complementada con elementos de aprendizaje activo. (Martinez Y Martinez, 2009, p.110).

### **3.1.3.2 Métodos de capacitación**

Los métodos de capacitación se refieren a las formas básicas de organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza-aprendizaje, tomando en consideración los principios de la psicología del aprendizaje de los adultos. Los métodos de capacitación tienen que ver con:

1. La ambientación del aprendizaje: dentro o fuera del puesto de trabajo;
2. El papel del instructor: capacitación presencial o no presencial;
3. El papel del participante: pasivo o activo, y
4. El sujeto del aprendizaje: un grupo o un individuo. (Martinez Y Martinez, 2009, p.108).

### **3.1.3.3 Técnicas de capacitación**

Las técnicas de capacitación se refieren a los procedimientos concretos que se pueden aplicar para impartir la capacitación. Las técnicas de capacitación son, entonces, las formas concretas de aplicar los principios metodológicos, según la situación.

Diseñar una técnica de capacitación implica especificar las condiciones de ambientación del proceso de capacitación, los medios de comunicación e interacción, el papel del instructor y el papel de los participantes.

El concepto de técnica como un procedimiento estructurado es aplicable especialmente en el caso de la capacitación fuera del puesto de trabajo, ya que el entrenamiento en el puesto es por lo general poco estructurado. Teniendo esto presente, a continuación se describen brevemente las técnicas de capacitación más comunes. (Martinez Y Martinez, 2009, p.110).

Los métodos y técnicas de capacitación se refieren a las diversas formas que existen para organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza de manera de alcanzar los objetivos de aprendizaje previstos.

La elección de un método y una técnica determinados depende, fundamentalmente, de los recursos disponibles (incluidas las restricciones de tiempo y lugar para desarrollar la capacitación), de los objetivos de aprendizaje que se persiguen en la acción de capacitación de que se trate y, especialmente, del perfil de las personas que serán capacitadas, en todo lo relacionado con su capacidad y voluntad para aprender (Martinez Y Martinez, 2009, p.107).

#### **3.1.3.3.1 Aprendizaje inicial**

Es una técnica de capacitación de nivel gerencial que consiste en hacer trabajar a los participantes en el análisis y la solución de problemas reales de otros departamentos o unidades de la empresa.

Los participantes se reúnen periódicamente para analizar el avance de su trabajo y los resultados alcanzados, bajo la asesoría de uno o más gerentes de nivel superior. (Martinez Y Martinez, 2009, p.111).

### **3.1.3.3.2 Asesoría y reemplazo**

Esta técnica se usa para preparar personal de reemplazo, especialmente a nivel de la gerencia. La persona que va a ser reemplazada entrena y asesora a su reemplazante. La eficacia de esta técnica depende de la capacidad del ejecutivo como instructor y asesor, y de la calidad de su relación con el subalterno. (Martinez Y Martinez, 2009, p.111).

### **3.1.3.3.3 Aula expositiva**

Constituye la técnica de capacitación más común, donde el instructor entrega información a un grupo de participantes. El papel de los participantes es pasivo, limitándose a hacer preguntas o pedir aclaraciones al instructor.

Las oportunidades de práctica y actividades de reforzamiento son escasas. Esta técnica es adecuada para impartir conocimientos bien definidos a grupos numerosos de participantes. (Martinez Y Martinez, 2009, p.111).

### **3.1.3.3.4 Capacitación a distancia**

Incluye diversas técnicas de capacitación donde no hay una interacción directa entre los participantes y el instructor, sino a través de canales de comunicación a distancia como el correo, la radio, la televisión e Internet.

La comunicación entre el instructor (llamado, a veces, tutor) y los participantes tiene por objeto entregar información, atender consultas, y monitorear el aprendizaje de los participantes.

Para ello se pueden usar medios impresos, audiovisuales, magnéticos o digitales. La capacitación a distancia puede organizarse de manera grupal o individual, según el control que tenga el instructor y el participante en el proceso. Por ejemplo, una variante moderna de la técnica de capacitación a distancia es la videoconferencia, donde el relator interactúa en forma remota con los participantes a través de Internet. (Martinez Y Martinez, 2009, p.111).

#### **3.1.3.3.5 Comisiones**

Un grupo numeroso de participantes se divide en grupos menores (llamados Comisiones) para estudiar y discutir aspectos específicos de un tema o problema mayores, y presentar sus conclusiones y propuestas al plenario donde son discutidas entre todos.

Esta técnica es especialmente apropiada para estudiar en profundidad un tema difícil o un problema complejo. La organización del trabajo de las comisiones implica designar al director de la asamblea, los jefes de las comisiones y los relatores de las comisiones. (Martinez Y Martinez, 2009, p.111).

#### **3.1.3.3.6 Conferencia**

Consiste en la presentación sistemática de un tema monográfico a cargo de uno o varios expositores altamente calificados, que actúan ante un auditorio pasivo. Esta técnica es apropiada cuando se trata de temas que pueden ser desarrollados en una o pocas sesiones.

Generalmente, el programa de la conferencia incluye las siguientes etapas: introducción del tema, desarrollo del contenido, síntesis de lo expuesto y presentación de conclusiones. (Martinez Y Martinez, 2009, p.111).

### **3.1.3.3.7 Debate dirigido**

Es una técnica que implica guiar a un grupo pequeño de personas (no más de 15) para analizar y discutir un tema específico con el propósito de llegar a una conclusión.

El grupo actúa bajo la conducción de un especialista conforme a una pauta de preguntas que éste plantea. Una variante de esta técnica son los diálogos simultáneos; en este caso los participantes se organizan en parejas para analizar y discutir un tema, y responder preguntas específicas planteadas por el conductor. (Martinez Y Martinez, 2009, p.112).

### **3.1.3.3.8 Debate público**

Consiste en el análisis de un tema monográfico a través de un diálogo informal de corta duración (una o dos horas) entre un grupo pequeño de especialistas que pueden tener visiones diferentes sobre la materia, todo ello ante un auditorio facultado para formular preguntas a los expositores al final del debate.

La finalidad es confrontar las opiniones de los especialistas para que los participantes saquen sus propias conclusiones. (Martinez Y Martinez, 2009, 112).

### **3.1.3.3.9 Dramatización**

En la dramatización los participantes deben representar papeles en la escenificación de una situación artificial, creada para mostrar un problema que, por lo general, tiene que ver con relaciones interpersonales. Los participantes reciben un guion de la situación que deben representar y sus respectivos papeles, siendo guiados durante el proceso por un instructor.



La dramatización es una técnica indicada para desarrollar habilidades con ingredientes emocionales y valóricos importantes, como es el caso en el entrenamiento de gerentes, supervisores y vendedores. La eficacia de esta técnica depende del interés y seriedad con que los participantes actúen en sus papeles. (Martinez Y Martinez, 2009, p.112).

### **3.1.3.3.10 E-Learning**

El E-Learning es una forma de enseñanza-aprendizaje que puede usar como plataforma de interacción internet, intranet u otros medios electrónicos de comunicación a distancia entre docentes y participantes, así como también entre los propios participantes, permitiendo el intercambio de información remota de textos, imágenes y sonidos, de manera sincrónica (en línea) o asincrónica (diferida) (Martinez Y Martinez, 2009, p.112).

### **3.1.3.3.11 Entrenamiento y asimilación**

Es una técnica que se utiliza para facilitar la adaptación al cargo de los nuevos gerentes que provienen de fuera de la empresa o son transferidos desde otras sedes de la empresa.

Para facilitar la transición y adaptación de estas personas a sus nuevos cargos se recurre a ejecutivos-consultores, generalmente externos, con vasta experiencia en el área y la realidad local, quienes asesoran al participante en el proceso de familiarización con el ambiente y los desafíos del trabajo, siguiendo un programa semi-estructurado (flexible) de entrenamiento. (Martinez Y Martinez, 2009, p.112).

#### **3.1.3.3.12 Entrenamiento por simuladores**

Los participantes reciben entrenamiento práctico en equipos reales o simulados fuera del puesto de trabajo, junto con instrucción teórica de apoyo. Es una técnica apropiada cuando se trata de desarrollar habilidades sicomotoras para manejar equipos de alto costos.

En el mercado existe una amplia oferta de equipos simuladores para desarrollar diferentes clases de habilidades sicomotoras, desde la simple coordinación de movimientos manuales hasta el manejo de equipos de alta complejidad. (Martinez Y Martinez, 2009, p.112).

#### **3.1.3.3.13 Entrevista pública**

Uno o más especialistas en un tema responden preguntas que son planteadas por un conductor ante un auditorio de participantes pasivos. El conductor presenta el tema, formula las preguntas a los especialistas y hace una síntesis final de la entrevista, conforme a los objetivos de aprendizaje que se persiguen. Por lo general, las preguntas han sido preseleccionadas conjuntamente por el conductor y los especialistas. (Martinez Y Martinez, 2009, p.113).

#### **3.1.3.3.14 Estudio de casos**

Esta técnica se basa en el supuesto de que las habilidades gerenciales pueden ser desarrolladas mejor a través del análisis y la discusión de casos reales concretos. Los participantes, en forma individual o en grupos pequeños, deben estudiar un informe donde se describe un problema real de una empresa (llamado "caso") y proponer una solución; además, deben proponer un camino para implementar la solución.

Finalmente, el grupo discute frente a un moderador las soluciones propuestas, que deben estar fundamentadas en principios científicos o técnicos sólidos. Generalmente no existe una sola solución única para un “caso”. (Martinez Y Martinez, 2009, p.113).

#### **3.1.3.3.15 Foros**

Consiste en la discusión informal de un tema entre un grupo numeroso de personas, mediante intervenciones personales libres, guiados por un moderador. El papel del moderador consiste en introducir el tema de discusión, ordenar la discusión (controlando el orden, los contenidos y la duración de las intervenciones) y exponer las conclusiones. La eficacia de esta técnica depende de la medida en que se logre la intervención de todos (o la mayoría) de los participantes. (Martinez Y Martinez, 2009, p.113).

#### **3.1.4 Evaluación del programa de capacitación**

La evaluación de los programas de capacitación ha sido históricamente una de las áreas más postergadas de la gestión de los recursos humanos en las empresas, y ello se debe, probablemente, no tanto a las complejidades del tema como a la confusión que existe con respecto al significado de la expresión.

De hecho, si el análisis de las necesidades de capacitación se ha hecho de manera correcta y los objetivos de la capacitación han sido establecidos con claridad, la evaluación de los resultados de la capacitación no debería presentar grandes dificultades, ya que se trata de verificar en qué medida se lograron los objetivos propuestos.

Pero el problema surge porque el hecho de que la expresión evaluación de la capacitación puede tener distintos significados según sea el punto de vista del evaluador, y ello genera, sin duda, confusiones.

Las diferentes visiones de los evaluadores de la capacitación se explican porque se trata de evaluar tanto el proceso de capacitación como los varios niveles de sus resultados.

En efecto, la capacitación puede verse como un proceso organizado a través del cual se desarrollan tanto las capacidades como la disposición anímica de un trabajador, con el propósito de mejorar su desempeño laboral. Desde esta perspectiva, es posible distinguir al menos cuatro niveles de evaluación de la capacitación, que corresponden a diferentes visiones para evaluar los procesos formativos y medir sus resultados.

Evaluación del proceso de capacitación.

Evaluación del aprendizaje.

Evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral.

Evaluación de la rentabilidad de la capacitación.

La evaluación del proceso de la capacitación consiste en el análisis crítico de la forma en que se ejecuta una acción de capacitación, considerando tanto sus aspectos cuantitativos, como los cualitativos. La evaluación del aprendizaje procura determinar si los participantes logran adquirir las competencias deseadas.

La evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral apunta a averiguar si el comportamiento en el trabajo de los participantes mejoró, conforme a lo previsto, después de la capacitación.

La evaluación de la rentabilidad de la capacitación tiene por objeto averiguar si los resultados de la capacitación, en términos de mejoras de eficiencia o productividad en el trabajo o de clima organizacional en la empresa, compensaron el costo de la capacitación. (Martinez Y Martinez, 2009, p.139- 140).

### **3.1.4.1 Evaluación del proceso de capacitación**

El objetivo principal de la evaluación del proceso de capacitación consiste en comprobar si la actividad se realizó conforme al diseño instruccional previsto, teniendo en cuenta especialmente el cumplimiento del programa calendario, la calidad del personal docente, la localización de las actividades, los insumos utilizados y, en general, la calidad de los servicios provistos.

La referida información sobre los aspectos señalados es de especial importancia cuando los servicios de capacitación han sido contratados con un proveedor externo, pues permite verificar el cumplimiento de los términos del contrato y ayuda a mantener depurado el registro de los proveedores de la empresa, eliminando aquellos cuyos servicios hayan sido mal evaluados por la empresa o los propios participantes.

Por lo general, la evaluación del proceso la hacen los participantes y se complementa con la evaluación que hace el propio encargado de capacitación de la empresa. Por cierto, esta evaluación no tiene nada que ver con los controles administrativos habituales en esta área, como es el control de la asistencia, por ejemplo.

La evaluación del proceso está dirigida, entonces, a verificar si se cumplió en la práctica el diseño instruccional previsto, considerando aquellos aspectos que influyen en la calidad y la eficiencia del proceso de capacitación, entre los cuales sobresalen los siguientes:

1. La calidad de la información entregada a los participantes antes del inicio de la capacitación.
2. El cumplimiento del diseño instruccional de la acción de capacitación, en cuanto a sus objetivos, contenidos y métodos didácticos.
3. La efectividad de los requisitos de ingreso de los participantes y de las pruebas de admisión, si corresponde.
4. La calidad del instructor, en términos de su dominio del tema, su capacidad docente, sus actitudes frente a los participantes, y su formalidad (por ejemplo, asistencia y puntualidad).

5. La calidad del material didáctico (en texto y otros medios de apoyo) entregado a los participantes.
6. La pertinencia de los recursos instruccionales de apoyo, visuales, de audio o audiovisuales.
7. La calidad del local y las instalaciones donde se lleva a cabo la capacitación, considerando aspectos como la accesibilidad del local, el espacio, la iluminación, la temperatura y el ruido, así como la calidad del equipamiento de enseñanza, entre otros.
8. La funcionalidad de los aspectos logísticos de apoyo al proceso de capacitación, tales como medios de transporte, alojamiento, alimentación y otros servicios para los participantes e instructores, si corresponde.

Por lo general, para evaluar un proceso de capacitación se usan cuestionarios que deben responder los participantes, al final de la capacitación.

Es altamente recomendable mantener en la empresa un archivo histórico con informes resumen de los resultados de las evaluaciones de proceso de los cursos de capacitación; esta información es un referente útil a la hora de evaluar nuevos proyectos de acciones de capacitación, especialmente cuando se trata de seleccionar organismos proveedores de servicios de capacitación e instructores o relatores externos. (Martinez Y Martinez, 2009, p.142).

#### **3.1.4.2 Evaluación del aprendizaje**

Del punto de vista del diseño de un programa de capacitación, el aprendizaje se entiende como la adquisición de competencias técnicas o psicosociales mediante experiencias sistematizadas con objetivos de aprendizaje medibles.

Las competencias técnicas se refieren a las capacidades personales demostrables para manejar recursos y sistemas, usar información y aplicar tecnologías de manera de realizar un trabajo eficiente y con estándares de calidad aceptables.

Un programa de capacitación que apunte al desarrollo de competencias técnicas puede estar diseñado con diferentes propósitos en términos de la pertinencia de las competencias que se pretende desarrollar, ya sea para el mercado de trabajo o para una empresa en particular. Así, los programas pueden estar dirigidos al desarrollo de:

Competencias básicas, requeridas para desenvolverse en cualquier actividad laboral; incluyen capacidad de lectura y comprensión de textos escritos, capacidad de expresión oral y escrita, y matemáticas básicas.

Competencias generales, necesarias para el desempeño laboral en un amplio espectro del mercado de trabajo; incluyen, por ejemplo, el dominio de idiomas, el uso básico del computador, así como la capacidad de planificar el trabajo y supervisar al personal. Son competencias transversales, independientes del contenido específico de cada ocupación.

Competencias específicas, requeridas en áreas de trabajo que se caracteriza por el dominio de lenguajes, conceptos, códigos, normas, herramientas, equipos, materiales, productos y/o procesos particulares.

A su vez, las competencias psicosociales se refieren a las capacidades demostrables para interactuar con otras personas dentro o fuera de la organización en el contexto del trabajo, y alinear el esfuerzo personal en el trabajo con los objetivos de la empresa; esto es, capacidad para actuar con una disposición anímica compatible con los intereses de la organización.

La evaluación del aprendizaje consiste, entonces, en medir el grado en que una persona mejora su competencia técnica, sus habilidades interpersonales o su disposición anímica en el trabajo, como estaba previsto en los objetivos de la capacitación.

La evaluación del aprendizaje no debe entenderse como un proceso limitado a detectar el éxito o el fracaso de la persona al término de su capacitación, sino más bien para informar a esta y al instructor de los avances y logros durante el aprendizaje, y de los aspectos que necesitan refuerzo.

De esta manera, la evaluación cumple una doble función: en primer lugar, certificar al final del proceso cuando el aprendizaje ha sido exitoso, cuestión que interesa al trabajador y da seguridad al empleador (y muchas veces a los clientes de la empresa); y segundo, informar al participante y al instructor, durante el proceso de la capacitación, sobre las posibles deficiencias del aprendizaje y sus causas.

Para evaluar los aprendizajes, en cualquiera de estas dimensiones, es preciso resolver previamente algunas cuestiones básicas: primero, definir los criterios de evaluación y, segundo, diseñar los sistemas de medición. En el primer caso se trata de: (1) especificar cuáles son las capacidades y/o las conductas observables que comprueban el logro de los objetivos del aprendizaje, y (2) establecer cuál es el nivel mínimo aceptable de dichas competencias. (Martinez Y Martinez, 2009, p.146-147).

#### ***3.1.4.3 Evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral***

La evaluación del logro de los objetivos conductuales de la capacitación tiene por objeto comprobar en qué medida las competencias aprendidas a través de la capacitación se reflejan en mejoras en el desempeño del trabajador, entendiendo por desempeño el comportamiento del trabajador en el marco de las normas y objetivos de la organización. Esta perspectiva interesa principalmente al supervisor del trabajador que se capacita.

La evaluación del logro de los objetivos conductuales de una acción de capacitación puede realizarse comparando el desempeño del trabajador capacitado antes y después de la capacitación, descontando la influencia de otros factores en los cambios detectados como, por ejemplo, innovaciones en los métodos y equipos de trabajo o en los incentivos.

De manera alternativa, la evaluación se puede efectuar comparando el desempeño de los trabajadores capacitados con otros de las mismas características pero no capacitados, en iguales condiciones de trabajo, lo que se llama un experimento controlado.



El cambio conductual de los trabajadores capacitados se puede evaluar en forma directa, en base a la apreciación subjetiva e informal del desempeño de los trabajadores por sus supervisores.

Otros procedimientos más objetivos y formales de evaluación consisten en la aplicación de pruebas especiales de competencia o el uso de instrumentos de medición cuantitativa del desempeño especialmente diseñados con tal propósito, específicamente enfocados en las conductas que son objeto de la capacitación.

El uso de métodos formales de evaluación de los cambios conductuales producidos por la capacitación implica: (1) especificar las conductas que serán objeto de evaluación, las que deben ser definidas por los supervisores o pueden deducirse de los objetivos del curso o acción de capacitación, (2) definir los indicadores o escalas que se usarán para medir las conductas, y (3) diseñar los instrumentos de medición correspondientes.

Las técnicas de evaluación del impacto conductual de la capacitación descritas son especialmente aplicables cuando el número de personas involucradas es pequeño y su desempeño post capacitación se puede suponer razonablemente aislado de la influencia de otros factores. Sin embargo, cuando se trata de programas de capacitación de amplia cobertura o hay razones para pensar que existen otros factores que pueden influir en los resultados de la evaluación, es recomendable usar técnicas de muestreo e inferencia estadística. (Martinez Y Martinez, 2009, p.160).

#### ***3.1.4.4 Evaluación de la rentabilidad de la capacitación***

La evaluación de la rentabilidad de la capacitación tiene por objeto determinar en qué medida los resultados de ésta, en cuanto a mejoras de la eficiencia o productividad en el trabajo o del clima organizacional en la empresa, compensaron sus costos.

Aunque el enunciado es simple, la evaluación de la rentabilidad de la capacitación en la empresa es generalmente una de las áreas más débiles de la gestión de la capacitación.

Y esto se debe no tanto a dificultades metodológicas -que no son excesivas como a falta de claridad sobre lo que debe entenderse por beneficios de la capacitación, así como a las dificultades para estimar el valor económico de algunos beneficios de naturaleza intangible, como son las mejoras del clima organizacional.

Los costos de la capacitación.

El costo es el valor económico de los recursos que se ocupan en una actividad. Pero cabe advertir que aun cuando la definición anterior es correcta, su simplicidad puede resultar engañosa cuando se trata de programas de capacitación; esto, porque el concepto de costo tiene matices que se pasan por alto al diseñar y evaluar esta clase de actividades.

En primer lugar, sólo se deben tomar en cuenta los costos pertinentes de la acción de capacitación; es decir, aquellos que pueden ser atribuidos única y exclusivamente a la actividad de capacitación que se está considerando.

En segundo lugar, hay que distinguir los costos contables de los costos económicos. Los primeros son gastos que pueden registrarse como tales de acuerdo con las normas contables estándar.

En tercer lugar, así como no todos los desembolsos corresponden a costos, no todos los costos implican desembolsos. Existen los llamados costos imputados que no generan egresos dinero pero representan un sacrificio real de recursos – como la depreciación del capital- o la pérdida de oportunidades de ganancia.

De otra parte, los costos de una actividad no se comportan de la misma manera a lo largo del tiempo, y desde este punto de vista conviene agruparlos en categorías relativamente homogéneas. (Martinez Y Martinez, 2009, p.170).

## **Capítulo cuatro: Relación que existe entre la capacitación por competencias y el desarrollo del personal**

Los procesos de desarrollo incluyen tres estratos que se superponen: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional.

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación.

En otros términos, representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos.

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. (Chiavenato, 2009, p.366).

### **4.1 Desarrollo del personal**

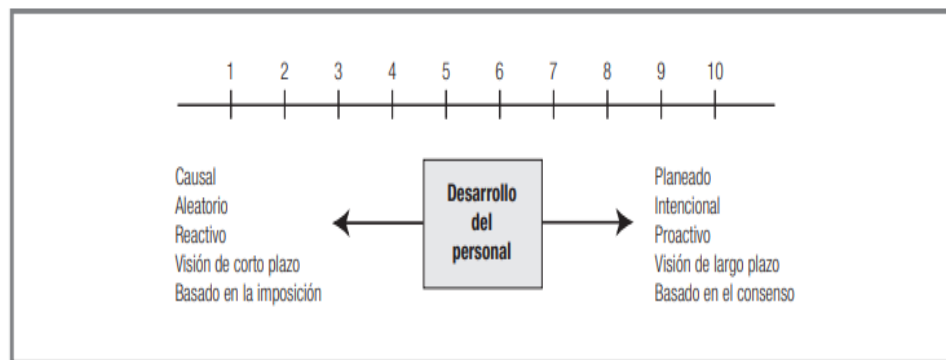
Por educación nos referimos a las actividades de desarrollo personal vinculadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y de la mejora de la capacidad para comprender e interpretar el conocimiento, que con la repartición de un conjunto de datos e informaciones sobre las habilidades motoras o ejecutoras.

El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual. Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar.

En el enfoque tradicional el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, sólo los niveles más elevados. Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los empleados empezaron a tener mayor participación en los objetivos de sus puestos y mayor preocupación por la calidad y los clientes.

Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. Ahora el desarrollo envuelve a todos los trabajadores. (Chiavenato, 2009, p.414) Vea la figura 4.4, (Chiavenato, 2009) (p.382).

Figura: situaciones en los procesos del desarrollo del personal.



(Chiavenato, 2007)

## 4.2 Métodos para el desarrollo de las personas

Existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desenvolver las habilidades personales dentro del trabajo (como la rotación de puestos, los puestos de asesoría y la asignación de comisiones) y fuera del trabajo (como los cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y la capacitación fuera de la empresa).

Los principales métodos de desarrollo de las personas en su puesto actual son:

1. La rotación de puestos. Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades.

La rotación de puestos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical significa que la persona es ascendida provisionalmente a un puesto más complejo. La rotación horizontal funciona como una transferencia lateral de corto plazo y tiene por objeto que la persona absorba conocimientos y experiencias de igual complejidad.

La rotación de puestos representa un excelente método para ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la organización y para transformar a los especialistas en generalistas.

Permite aumentar las experiencias individuales y estimula el desarrollo de nuevas ideas, al mismo tiempo que brinda la posibilidad de una evaluación más amplia y confiable del desempeño del trabajador.

2. Puestos de asesoría. Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso. La persona trabaja como asistente de staff o en equipos de asesoría directa y desempeña diferentes tareas bajo la guía y con el apoyo de un administrador.

3. Aprendizaje práctico. Es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos. En general, se aplica en conjunto con otras técnicas. Muchas personas en capacitación trabajan juntas para desarrollar proyectos que requieren cooperación.

4. Asignación de comisiones. Significa brindar a la persona la oportunidad de participar en comisiones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investiga problemas específicos de la organización.

Por lo general, esas comisiones son de naturaleza temporal y efímera y actúan como fuerzas de tarea diseñadas para resolver un problema específico y proponer soluciones alternas y recomendaciones para su implantación.

Las asignaciones temporales son interesantes y desafiantes porque permiten que la persona tenga más contacto con otros miembros de la organización, amplíe su comprensión y goce de más oportunidades de crecimiento.

5. Participación en cursos y seminarios externos. Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas.

Se realiza con cursos o seminarios internos, con la ayuda de consultores, proveedores, etc. Actualmente, las organizaciones utilizan la tecnología de la información para ofrecer enseñanza a distancia, con un facilitador que puede estar en otro lugar, mientras la presentación se transmite simultáneamente en varios lugares, como es el caso de la videoconferencia.

British Airways utiliza la enseñanza a distancia para capacitar a sus trabajadores para puestos de supervisión. Los colaboradores, ubicados en distintos países, tienen la posibilidad de recibir capacitación y entrenamiento de diferentes organizaciones sin necesidad de costosos viajes, desplazamientos ni hospedaje.

6. Ejercicios de simulación. La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones (role playing).

En el análisis de los estudios de casos se utiliza la experiencia de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique problemas reales, analice las causas, plantee soluciones alternas, seleccione la que considera más adecuada y la implante.

El estudio de casos despierta estimulantes discusiones entre los participantes y brinda excelentes oportunidades para que la persona defienda sus habilidades analíticas y sus opiniones.

Los juegos de empresas y los ejercicios de dramatización colocan a la persona en el papel de autor de problemas administrativos o de participante en ellos. Los ejercicios de simulación tienen la ventaja de que permiten crear un ambiente similar al de las situaciones reales en las que trabaja la persona, pero sin los elevados costos que implican las acciones reales indeseables. No obstante, es difícil simular todas las situaciones de la vida cotidiana.

7. Capacitación fuera de la empresa. Una tendencia reciente es utilizar capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella.

Por lo general, este tipo de capacitación es proporcionada por organizaciones que se especializan en entrenamiento y desarrollo y que ofrecen esquemas integrados, con un enfoque para enseñar a los empleados la importancia de trabajar en conjunto, en equipo.

8. Estudio de casos. Es un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución, desarrolla habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión.

9. Juegos de empresas, también llamados management games o business games. Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas.

10. Centros internos de desarrollo o in house development centers. Se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales, por ejemplo, las universidades corporativas.

11. Coaching. El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un coach. El coaching se refiere al conjunto de todas esas facetas. (Chiavenato, 2009, p.416-417).

### 4.3 Desarrollo de carreras

El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional.

La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos.

El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas.

Los primeros planes de desarrollo de las carreras que adoptaron las organizaciones eran formales y rígidos y con una orientación exclusiva en las necesidades de la organización, con una planificación previa y una preparación anticipada de los trabajadores para la expansión, los nuevos mercados y otros cambios organizacionales.

Sin embargo, en fechas recientes, estos planes dejaron de ser unilaterales y ahora abarcan tanto las necesidades de la organización como las de las personas involucradas.

Algunas organizaciones empiezan a atribuir a los propios trabajadores la responsabilidad de administrar su carrera y les ofrecen todas las condiciones y apoyos posibles para que escojan adecuadamente y tengan éxito.

Esto implica algunos problemas en las organizaciones planas de hoy, donde las oportunidades de moverse verticalmente en la jerarquía son bastante menores que en las organizaciones tradicionales y burocráticas. Los trabajadores deben recibir alguna orientación para desarrollar sus carreras, sea dentro o fuera de la organización.



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

1. Los centros de evaluación que en el desarrollo de las carreras utilizan las mismas técnicas, entrevistas, ejercicios dirigidos, simulaciones y juegos de empresas para la selección de talentos humanos.
2. Las pruebas psicológicas, las mismas que las que se utilizan para la selección de personal y sirven para ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, competencias y habilidades.
3. La evaluación del desempeño, otra fuente de información valiosa para el desarrollo de la carrera.
4. Las proyecciones de las promociones, juicios que hacen los administradores sobre el avance potencial de sus subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a identificar a personas con gran potencial para avanzar y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.
5. La planificación de la sucesión que se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan. (Chiavenato, 2009, p.419-420).

#### **4.4 Capacitación y desarrollo**

La capacitación y el desarrollo están a la orden del día. Las diferencias entre ambos fueron explicadas antes. El desarrollo de las personas se relaciona más con la educación y con la orientación hacia el futuro que con la capacitación. (Chiavenato, 2009, p.414).

Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades.

Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo. ( Wether y Davis, 2008, p.252).

El desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación. (Chiavenato, 2009, p.366) Ver figura 4.3 (Chiavenato, 2009) (p.367).

Figura: los extractos del desarrollo.

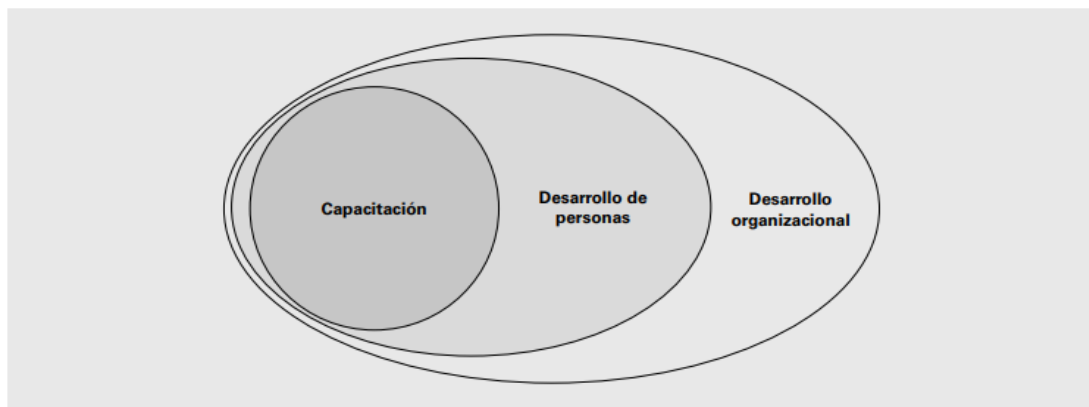


Figura 4.3 (Chiavenato, 2009)

La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella. (Chiavenato, 2009, p.370).

#### **4.4.1 Diferencia entre la capacitación y el desarrollo**

Aunque en ocasiones la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es tenue, se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos. 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. ( Wether y Davis, 2008, p.252).

Con toda probabilidad, los miembros de las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales beneficiará a la organización a la que pertenecen así se desarrollan las diferencias principales del desarrollo y capacitación. ( Wether y Davis, 2008, p.253).

#### **4.5 Objetivo de la capacitación y desarrollo**

Primero, una organización debe determinar sus necesidades específicas de capacitación. Después, habrá que establecer los objetivos específicos. Los objetivos podrían ser estrechos si están limitados a la capacidad de supervisión de un administrador, o podrían ser lo suficientemente amplios para incluir el mejoramiento de las habilidades administrativas de todos los supervisores de primera línea.

Es necesaria la revisión y la actualización periódica de estos objetivos para asegurar que den apoyo a las cambiantes necesidades estratégicas de la organización. Después de establecer los objetivos de capacitación y desarrollo, la administración podrá determinar los métodos apropiados y el sistema de implementación y transmisión que se usará. (Mondy Y Wayney, 2010, p.201).

Como ya se vio previamente arriba, una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá.

Objetivos como éstos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su facilitador puntos específicos que pueden servir para evaluar el éxito obtenido. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere valiosa realimentación sobre el programa y los participantes para obtener el éxito en una siguiente ocasión. ( Wether y Davis, 2008, p.261).

La capacitación y el desarrollo deben tener objetivos claros y concisos, y desarrollarse para alcanzar las metas organizacionales. Sin ellos, el diseño de programas significativos de capacitación y desarrollo sería imposible. Una evaluación que valga la pena en relación con la eficacia de un programa también sería difícil, en el mejor de los casos.

Considere estos propósitos y objetivos para un programa de capacitación que implique cumplir con un trabajo: Área de capacitación: Cumplimiento del trabajo  
Propósito: Brindar al supervisor:

1. Conocimiento y valor de las prácticas sistemáticas de recursos humanos.
2. El conocimiento de los requisitos legales de la igualdad de oportunidades en el empleo.
3. Las habilidades para aplicarlos.

Objetivos: Para ser capaz de

1. Citar las áreas de supervisión afectadas por las leyes laborales sobre la discriminación.
2. Identificar las acciones aceptables y no aceptables.
3. Exponer cómo obtener ayuda sobre asuntos relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo.
4. Describir por qué tenemos disciplina, acción disciplinaria y procedimientos de quejas.
5. Describir nuestras acciones disciplinarias y procedimientos de quejas, indicando quiénes quedan cubiertos.

Como se observa, el propósito se establece antes que nada. Los objetivos específicos de aprendizaje que le siguen dejan pocas dudas acerca de lo que debería lograr la capacitación. Con estos objetivos, los administradores pueden determinar si la capacitación ha sido eficaz. (Mondy Y Wayney, 2010, p.202).

#### **4.6 Enfoque de la capacitación y desarrollo**

Antes de pasar revista a los diversos métodos de capacitación y desarrollo, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo.

Por ejemplo, un curso sobre técnicas gerenciales puede ser atendido por gerentes de nivel medio y por empleados con potencial para ocupar esa posición. Para los supervisores, la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales los cursos constituyen una oportunidad para desarrollar sus aptitudes y escalar puestos gerenciales.

A pesar de postular dos objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores y de desarrollo para los empleados de niveles inferiores), las técnicas del curso son iguales. Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; un buen método depende de:

1. La efectividad respecto al costo.
2. El contenido del programa.
3. La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
4. Las preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso.
5. Las preferencias y capacidad de la persona que dará el curso.
6. Los principios de aprendizaje que se vayan a emplear.

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación. Por ejemplo, la efectividad con respecto al costo puede ser un factor de importancia secundaria cuando se capacita a un piloto de aviones comerciales para maniobras de urgencia. Independientemente del método que se seleccione, habrá determinados principios de aprendizaje relacionados con él.

Uno de los aspectos vitales de la estrategia corporativa actual es la adopción de políticas de administración del conocimiento. Generalmente, estas medidas se ponen en práctica con el objetivo de que permitan:

1. Facilitar los procesos de innovación y cambio.
2. Distribuir a diversos niveles los conocimientos que se van generando dentro de la organización.
3. Preservar el capital intelectual de la organización.

Al permitir mayor grado de conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo, las empresas facilitan los procesos de innovación. Por ejemplo, es evidente que al comprender mejor las nuevas normas de prevención de incendios, el personal de una planta se opondrá menos a determinadas nuevas políticas.

No solamente la cúpula administrativa necesita adquirir los conocimientos que van a permitir la prevención de siniestros; en una organización de tamaño medio o grande, es obvio que la responsabilidad de salvaguardar la seguridad de la planta corresponde a todos los integrantes del personal.

En muchos casos, la empresa recurre a sistemas de comunicación electrónicos para facilitar la dispersión de la información.

Finalmente, corresponde al departamento de recursos humanos la preservación del capital intelectual de la organización, en diversas facetas; por ejemplo, manteniendo su integridad e impidiendo la circulación de información equivocada; codificando los conocimientos, de manera que todos puedan acceder a un archivo claro y confiable, y preservando la confidencialidad de determinada información, que podría caer en manos de otras empresas competidoras. ( Wether y Davis, 2008, p.264).

#### 4.7 Métricas para evaluar la capacitación y el desarrollo

Los administradores deben esforzarse por desarrollar y usar mediciones de la capacitación y el desarrollo porque tal información facilita el camino hacia la aprobación del presupuesto y el visto bueno de los ejecutivos. La mayoría de los administradores están de acuerdo en que la capacitación no cuesta, sino que más bien retribuye, y que no es un gasto, sino una inversión.

Aunque las corporaciones estadounidenses gastan miles de millones de dólares al año en la capacitación de los empleados, no existe consenso dentro de la comunidad sobre cómo determinar su valor.

Lo que podría estar faltando es un objetivo empresarial claramente definido para el resultado. Es imposible evaluar la eficacia de la actividad sin objetivos claros. Sin una retroalimentación y datos exactos sobre la eficacia del programa de capacitación, el dinero gastado tal vez resulte un desperdicio.

Obviamente, la capacitación y el desarrollo pueden mejorar su integridad dentro de una empresa si muestran beneficios tangibles para la organización. Los tres objetivos de la evaluación incluyen: decidir si un programa debería continuar, decidir si un programa debería modificarse, y determinar el valor de la capacitación. (Mondy Y Wayney, 2010, p.214).

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

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los facilitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Las reacciones de los facilitados al contenido del programa y al proceso en general.
2. Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
4. Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de absentismo. ( Wether y Davis, 2008, p.272).

#### **4.8 Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal**

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 de 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 predominaba la preocupación por extraer el máximo de ellas, que tenían, en principio, la obligación de estar preparadas por su cuenta para lo que pudiera ocurrir.

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.

2. Participación activa de los gerentes y sus equipos. Los gerentes y sus equipos se ocupan cada vez más de decidir, planear e implementar los contenidos de los programas de capacitación y desarrollo, debido a la visible influencia de la administración participativa y democrática.

Los gerentes y sus subordinados trabajan juntos en la búsqueda de medios alternativos para desarrollar los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, etc., que sean más convenientes para la actividad de la empresa y para las aspiraciones y las características de cada persona.

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 ARH, 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 la conducta de las personas.

4. Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida de las personas. Se ha visto que la calidad de vida de las personas puede aumentar increíblemente por medio de su constante capacitación y de su creciente desarrollo profesional. 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 la 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, cómo serán a mediano o largo plazo. Esto resalta la innovación, el cambio y la creatividad. Es como si los programas de capacitación y desarrollo fueran verdaderos laboratorios en los que las personas se rodean de una atmósfera de lo que llegará a ser la empresa en un futuro próximo o remoto.

6. Los nuevos planteamientos derivados de la influencia de la tecnología informática. En plena era de la información, la ARH no podía permanecer alejada de las tecnologías modernas que existen para difundir el conocimiento. Ahora, la capacitación surge como un subproducto de la tecnología informática.

La elección a través de los multimedia ya está aquí. El lugar físico para la capacitación se ha evaporado. Ahora, la escuela está en casa, en la empresa, en el transporte, etc.

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 privilegian el trabajo en conjunto y la actividad en grupo. 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. Es impresionante ver cómo los procesos de desarrollo ahora se consideran una importante inversión personal y un medio eficaz para alcanzar los objetivos personales. Actualmente, es común la conciencia respecto a la importancia que tiene el desarrollo personal y gerencial.

10. Búsqueda incesante de la excelencia. En plena era de la calidad y la productividad, el papel del proceso de desarrollo de los recursos humanos ha evolucionado considerablemente. La inconformidad ante la situación presente, el statu quo y el éxito que ha alcanzado la empresa es enorme. Todo lo que ocurre en la empresa puede y debe ser mejorado continuamente.

El éxito de la empresa no significa el punto de llegada, sino el punto de partida. La excelencia es el punto de referencia básico de esta mentalidad de cambio e innovación para lograr la competitividad.

11. Compartir la información en lugar de utilizar controles externos. Las empresas descubren que es posible eliminar los controles externos (artificiales, onerosos y costosos), que provocan más problemas de los que resuelven y cuya relación costo-beneficio casi siempre es desfavorable, para sustituirlos con formas más suaves, constructivas y efectivas de dirigir la conducta de las personas hacia los objetivos de la empresa.

Los programas de capacitación y desarrollo tienen una enorme importancia como medios para preparar y aglutinar a la fuerza de trabajo ante los nuevos rumbos o situaciones, sea para impulsar reestructuraciones organizacionales o cambios culturales, para crear e implantar nuevas estrategias empresariales, para definir nuevos posicionamientos de la empresa en el mercado, para crear y consolidar nuevos productos o servicios.

12. Permanente fuente de retroalimentación. El proceso de desarrollo de los recursos humanos cierra su ciclo de operación al incluir, necesariamente, esquemas de retroalimentación a las personas.

Ésta constituye un importante elemento que orienta la conducta de las personas y favorece los cambios de rumbo para poder alcanzar determinados objetivos. La retroalimentación permite a la persona saber cómo se está 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. (Chiavenato, 2007, p.411-412).

#### **4.9 Desarrollo gerencial**

El desarrollo gerencial es cualquier intento por mejorar el desempeño administrativo mediante la impartición de conocimiento, cambio de actitudes o aumento de habilidades.

Desde luego, la meta final de tales programas de desarrollo es mejorar el desempeño futuro de la organización en sí. Por tal razón, el proceso de desarrollo gerencial global consiste en valorar las necesidades de la compañía (por ejemplo, llenar las futuras vacantes ejecutivas, o hacer que la firma sea más receptiva), evaluar el desempeño de los gerentes y, luego, desarrollar a los gerentes mismos.

La globalización y la competitividad crecientes significan que en la actualidad es más importante para los programas de desarrollo del liderazgo que sean organizacionalmente pertinentes y efectivos.

El programa debería tener sentido en cuanto a la estrategia y las metas de la compañía. Esto significa involucrar al equipo de la alta gerencia en la formulación de las metas del programa, así como también especificar competencias y resultados de conocimiento concretos, en vez de sólo actitudes. ( Dessler y Varela, 2011, p.200).

El desarrollo gerencial consiste en todas las experiencias de aprendizaje que ofrece una organización y que dan como resultado la actualización de las habilidades y los conocimientos que se requieren en los puestos administrativos actuales y del futuro.

Aunque el liderazgo se presenta a menudo como una actividad emocionante y seductora, existe otra posibilidad; el fracaso puede conducir rápidamente a la pérdida del puesto de trabajo.

Los riesgos son especialmente elevados en virtud de los rápidos cambios de la actualidad. Esta situación amplifica la importancia de brindar oportunidades de desarrollo para el grupo administrativo de una empresa.

Los supervisores de primera línea, los administradores de nivel medio y los ejecutivos pueden participar en programas de desarrollo administrativo. Estos programas están disponibles internamente, a través de organizaciones de profesionales y en los colegios y las universidades. Los especialistas en capacitación y desarrollo con frecuencia planean y presentan programas internos, recurriendo en ocasiones a los gerentes de línea. (Mondy Y Wayne, 2010, p.209).

El desarrollo gerencial es cualquier intento por mejorar el desempeño gerencial actual o futuro mediante la impartición de conocimientos, el cambio de actitudes o la mejora de habilidades.

El proceso de desarrollo gerencial consiste en 1. Evaluar las necesidades estratégicas de la empresa (por ejemplo, cubrir futuros puestos ejecutivos o aumentar la competitividad), 2. Evaluar el desempeño de los actuales gerentes y luego 3. Desarrollar a los gerentes (y a los futuros gerentes). (Dessler, 2009, p.310).

#### **4.9.1 Capacitación gerencial en el trabajo**

La capacitación en el trabajo no sólo es para empleados que no son gerentes. También es un método de desarrollo gerencial muy popular. Las variantes importantes incluyen rotación de puestos de trabajo, el método de coaching y el aprendizaje activo.

La rotación de puestos de trabajo significa mover a los aprendices de gerente de un departamento a otro, para ampliar su comprensión de todas las partes de la empresa.

El aprendiz, con frecuencia un graduado universitario reciente, suele pasar varios meses en cada departamento; esto ayuda no sólo a ampliar su experiencia, sino también a descubrir las labores que prefiere. El individuo tan sólo podría observar en cada departamento, pero más comúnmente interviene por completo en sus operaciones.

En consecuencia, el educando aprende las labores del departamento al realmente realizarlas, ya sea que participe en ventas, producción, finanzas o alguna otra función. Con el método de coaching, el nuevo gerente, desde luego, recibe asesoría continua, generalmente del individuo que tiene programado sustituir. (Dessler y Varela, 2011, p.201).

Algunos métodos de capacitación gerencial en el trabajo son la rotación de puestos, el método del entrenamiento o del estudio del puesto, así como el aprendizaje activo.

**Rotación de puestos** La rotación de puestos significa trasladar a los gerentes en capacitación de un departamento a otro, con el propósito de que entiendan mejor todas las partes del negocio y para poner a prueba sus habilidades.

**Método del entrenamiento o del estudio del puesto** En este caso, el aprendiz trabaja directamente con un gerente general o con la persona que habrá de reemplazar; esta última es responsable del entrenamiento del aspirante.

**Aprendizaje activo** Los programas de aprendizaje activo dejan tiempo a los gerentes y a otros empleados para trabajar, de tiempo completo, en proyectos, con el fin de analizar y resolver problemas de departamentos que no son el suyo. (Dessler, 2009, p.312).

#### **4.9.2 Capacitación gerencial fuera del trabajo y técnicas de desarrollo**

También hay muchas técnicas fuera del trabajo para capacitar y desarrollar gerentes.

**El método del estudio de casos** Como muchas personas saben, en el método del estudio de casos se le presenta al aprendiz la descripción escrita de un problema organizacional. Luego, el individuo analiza el caso, diagnostica el problema y presenta sus hallazgos y soluciones en una sesión de discusión con otros aprendices.

**Juegos de administración** En los juegos de administración computarizados, los aprendices se dividen en grupos de cinco o seis personas, luego cada equipo compete con los demás en un mercado simulado.

**Seminarios externos** Muchas empresas y universidades ofrecen seminarios y conferencias para el desarrollo gerencial por Internet y en el salón de clases. Por ejemplo, la American Management Association ofrece miles de cursos en áreas tan diversas como contabilidad y controles, asertividad, habilidades financieras básicas, sistemas de información y administración de la calidad total.

**Programas universitarios** Muchas universidades proporcionan educación para ejecutivos y programas de educación continua en liderazgo, supervisión y temas similares. Éstos incluyen programas desde uno a cuatro días de duración hasta programas de desarrollo de ejecutivos que duran de uno a cuatro meses, muchos de los cuales se imparten en línea.

**Juegos de roles** El objetivo de los juegos de roles es crear una situación realista en la que los aprendices actúan los papeles (o roles) de personas específicas.

**Modelamiento de la conducta** el modelamiento de la conducta implica

1. Mostrar a los aprendices la forma correcta (o “modelo”) de hacer algo.
2. Permitir que los aprendices la practiquen y luego.

3. Dar retroalimentación a los aprendices sobre su desempeño. La capacitación del modelamiento de la conducta es “una de las intervenciones de capacitación con base psicológica más utilizada, más investigada y más reconocida”.

El procedimiento básico es el siguiente:

1. Modelamiento. Primero, los aprendices observan ejemplos en vivo o en video, los cuales presentan a los modelos comportándose de manera eficaz en una situación problemática. El video podría mostrar a un supervisor que disciplina adecuadamente a un subordinado, en caso de que el objetivo del programa de capacitación sea enseñar formas de disciplina.

2. Juegos de roles. Luego se asignan papeles a los aprendices en una situación simulada; aquí ellos practican y ensayan las conductas adecuadas que demostraron los modelos.

3. Refuerzo social. El capacitador refuerza a los aprendices con elogios y retroalimentación constructiva, con base en el desempeño que tuvieron en la situación simulada.

4. Transferencia de la capacitación. Por último, se debe animar a los aprendices para que apliquen sus nuevas habilidades cuando regresen a su trabajo.

Universidades corporativas Muchas empresas, en especial las más grandes, establecen centros internos de desarrollo (a menudo llamados universidades corporativas). (Dessler, 2009, p.315).

## Conclusiones

Con el trabajo documental presentado sobre la gestión del talento humano y el proceso de capacitación por competencias y desarrollo de las personas llegamos a la conclusión que:

Que capacitar implica proporcionar al trabajador las habilidades y conocimientos que les permita ser más apto y diestro en la ejecución de su trabajo e incrementar el cumplimiento de los resultados y los objetivos propuestos además que la capacitación es un factor fundamental que proporciona a los empleados el desarrollo de sus competencias profesionales y capacidades, de esta manera permite el crecimiento individual y organizacional.

Y los diferentes elementos que componen el proceso de capacitación el que consta de cuatro etapas en la primera etapa se realiza un diagnóstico de la necesidades que permite identificar las áreas débiles, en la segunda etapa se elabora el diseño o programa orientado a las necesidades identificadas en el proceso anterior, luego es ejecutado e implementado a los trabajadores de la organización para lograr alcanzar el objetivo planteado y para finalizar se evalúan los resultados obtenidos de la capacitación.

La relación que existe entre la capacitación por competencia y desarrollo de las personas está basada en la educación que permite los cambios necesarios y pertinentes para el desarrollo de carreras, de esta manera mejorando el desempeño de sus colaboradores obteniendo el cumplimiento de objetivos y resultados deseados garantizando un desarrollo organizacional. Además de tener una relación directa con el desarrollo gerencial siendo estos los que garantizan que los objetivos y metas que sean cumplidas.

También se presenta que es un proceso dinámico, continuo y cíclico y la empresa está expuesta a constantes cambios debido al entorno, por lo que se evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo. El desarrollo del personal se enfoca en el conocimiento de empleado y se orienta hacia el desarrollo de la carrera y no se fija únicamente en el puesto actual si no que le permite crecer en diferentes áreas garantizando su desempeño.



### Bibliografía

- Dessler y Varela,. *Administracion de recursos humanos*. MEXICO.D.F: PEARSON, 2011.
- Wether y Davis,. *Administracion de recursos humanos*. MEXICO.D.F.: MC GRAW HILL, 2008.
- Chiavenato, . *Administracion de recursos humanos*. MEXICO.D.F: MC GRAW HILL, 2007.
- Chiavenato,. *Gestion del talento humano*. MEXICO.D.F.: MC GRAW HILL, 2009.
- Dessler, . *Administracion de recursos humanos*. MEXICO.D.F.: PEARSON, 2009.
- Maristany, . *Administracion de recursos humanos*. MEXICO D.F.: PEARSON, 2007.
- Martinez Y Martinez,. *Capacitacion por Competencia*. SANTIAGO DE CHILE: S/E., 2009.
- Mondy Y Wayney,. *Administracion de recursos humanos*. MEXICO.D.F: PEARSON, 2010.
- reyes,. *Tipos De Capacitación*. 07 de febrero de 2008.  
<https://www.clasificacionde.org/tipos-de-capacitacion/>.
- Sotomayor,. *Administracion de recursos humanos*. MEXICO.D.F.: PRINFED, s/f.

