



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Gestión del talento humano

Sub tema

Desarrollo del personal para la competitividad de las empresas

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

Autores

Br. Oscar Darío Robles
Br. Adonis Jeffry Olivas Ñamendi

Tutor

Msc. Silvia Leonor Mejía Rivera

Managua, 22 de febrero 2021

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	ii
Valoración docente	iii
Resumen	iv
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos.....	3
Capítulo uno: Administración de recursos humanos.....	4
1.1. Historia y evolución	4
1.2. Conceptos	6
1.3. Funciones.....	7
1.4. Importancia.....	8
1.5. Procesos de la administración de recursos humanos	9
1.5.1. Planeación de la administración de recursos humanos	9
1.5.2. Aplicación de personas	10
1.5.3. Compensación de las personas	10
1.5.4. Desarrollo de personas	10
1.5.5. Mantenimiento de personas	11
1.5.6. Evaluación de personas	11
1.6. Propósito de la administración de recursos humanos	12
1.7. Objetivos de la administración de recursos humanos	13
1.8. Retos de la administración de recursos humanos	14
1.8.1. Retos del entorno	15
1.8.2. Retos organizativos.....	15

1.8.3. Retos individuales	15
1.9. Actividades de la administración de recursos humanos	16
1.9.1. Actividades fundamentales	16
1.9.2. Responsabilidad de las actividades de capital humano	18
1.10. Departamento de capital humano.....	19
1.10.1. Componentes	19
1.10.2. Funciones.....	20
1.11. Modelo de sistema de capital humano	21
1.12. Desafíos del departamento de capital humano	22
1.13. Enfoques del departamento de capital humano	24
Capítulo dos: Capacitación	26
2.1. Importancia.....	26
2.2. Conceptos	27
2.3. Objetivos de la capacitación.....	28
2.4. Beneficios de la capacitación	28
2.4.1. Beneficios para el individuo.....	28
2.4.2. Beneficios en las relaciones humanas	28
2.4.3. Beneficios para la organización	29
2.5. Tipos de capacitación.....	29
2.6. Ciclo de capacitación.....	31
2.7. Modelo de sistema abierto del proceso de capacitación	32
2.8. Proceso de capacitación	32
2.8.1 Detección de las necesidades de capacitación.....	32
2.8.1.1. Niveles de detección de necesidades de capacitación	32

2.8.1.2. Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación.....	34
2.8.1.3. Indicadores de necesidad de capacitación	36
2.8.2. Programa de capacitación.....	37
2.8.2.1. Planeación de la capacitación.....	38
2.8.3. Implementación de la Capacitación	39
2.8.4. Evaluación de los resultados de la capacitación	40
2.8.4.1. Aspectos de la evaluación	40
2.8.4.2. Niveles de evaluación	40
2.9. Tecnologías de la capacitación	41
2.10. Técnicas de capacitación	41
2.11. Programa de inducción.....	42
Capitulo tres: Desarrollo de los recursos humanos	44
3.1. Conceptos	44
3.2. Modelos.....	45
3.3. Organización	45
3.4. Integración para el desarrollo de los recursos humanos	46
3.5. Elementos para el desarrollo de recursos humanos.....	46
3.6. Métodos para desarrollar y fortalecer las habilidades	48
3.6.1. Coaching.....	48
3.6.2. Equipos multidisciplinarios	49
3.6.3. Rotación de puestos de trabajo.....	49
3.6.4. Cambios laterales	49
3.7. Retención de los recursos humanos	50
3.8. Planes de carrera y desarrollo profesional	51

3.8.1. Factores que inciden en el desempeño.....	52
3.8.2. Elementos resultan programa de planeación de la carrera	52
3.8.3. Ventajas	52
3.8.4. La información y la planeación de la carrera profesional	53
3.8.5. Asesoría profesional	54
3.8.6. Autoevaluación.....	55
3.8.7. El plan de sucesión	55
3.8.8. Carreras en punto muerto	56
3.8.9. Desarrollo de la carrera individual.....	57
3.8.10. Alcanzar mejores niveles de desempeño.....	57
3.8.11. Tener oportunidades de crecimiento	57
3.8.12. Desarrollar sentimientos de lealtad hacia la organización.....	58
3.8.13. Tener oportunidades de crecimiento	59
3.8.14. Lograr experiencia internacional	59
3.8.15. Apoyo de la cúpula administrativa.....	60
3.8.16. Realimentación	61
3.8.17. Plan de vida	62
3.8.17.1. Objetivos de vida.....	62
3.8.17.2. Visión	62
3.8.17.3. Plan de acción.....	63
3.9. Aprendizaje para el desarrollo de recursos humanos.....	63
3.9.1 Proceso de aprendizaje.....	63
3.9.1.1 Aprendizaje a la ley del efecto	64
3.9.1.2. Aprendizaje a la ley del estímulo.....	64
3.9.1.3. Aprendizaje a la ley de la intensidad.....	65

Conclusiones 66

Bibliografía..... 67

Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios, porque en su infinito amor me ha ayudado a culminar mis estudios y formar en un profesional. Él me guardo del peligro y conservó mi salud en todo el tiempo de estudio.

A mi madre, porque ella me brindo su amor y apoyo en mi formación, ella con gran esfuerzo me guio en mi formación académica desde mis primeros años de estudio y hoy más en el nivel universitario.

A mi novia y futura esposa, Rosa Tellería quien me alentó, motivo e inspiro a continuar con mis estudios.

Br. Oscar Darío Robles

El presente trabajo se lo dedico a Dios, él medio la sabiduría para cumplir con esta meta, ser un profesional. Además, en cada paso que di él estuvo como mi guía, él me iluminó con su luz eterna el camino a recorrer en todo el proceso de formación.

A mi madre y hermanos por ser una fuente de inspiración a alcanzar mi sueño de ser un profesional. Ellos con su amor, apoyo y consejos hicieron realidad que hoy yo sea un profesional.

Br. Adonis Jeffry Olivás Ñamendi

Agradecimiento

En primer lugar, le agradezco a Dios, por darme la vida y también la sabiduría e inteligencia durante los años que duró la carrera, con ello me permitió alcanzar este grado académico.

A mis padres por el apoyo desde un principio, ellos dedicaron su tiempo a mi formación. Además, fueron mi guía y sus consejos han surtido efecto, porque hoy alcanzó este título.

A mi tutor Msc. Silvia Mejía por su guía, apoyo en nuestro trabajo, brindándonos sus conocimientos, necesarios para la finalización con éxito.

Br. Adonis Jeffry olivas Ñamendi

Agradezco a Dios por ser mi guía cada día en la toma de mis decisiones, por su amor en darme la sabiduría e inteligencia para enfrentar las dificultades presentadas durante este periodo.

A mi madre y hermana, quienes siempre me apoyaron en mi formación profesional, quienes han confiado en mí y han alimentado mi sueño hasta convertirse en realidad.

A mi tutor Msc. Silvia Mejía por su guía, apoyo en nuestro trabajo, brindándonos sus conocimientos, necesarios para la finalización con éxito.

Br. Oscar Darío Robles

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 de recursos humanos**, hace constar que los bachilleres **Oscar Darío Robles** carnet N° 11208626, **Adonis Jeffry Olivas Ñamendi**, carnet N° 14207812. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“Desarrollo del personal para la competitividad de las empresas “**, obteniendo la calificación de 50 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 14 días del mes de diciembre del año dos mil veintiunos.

Atentamente,

Msc. Silvia Mejía Rivera
Tutora
Seminario de graduación

Resumen

El presente trabajo de investigación documental de seminario de graduación tiene como tema; gestión de talento humano, como subtema desarrollo del personal para competitividad de las empresas.

Tiene como objetivo general, analizar la importancia de la capacitación y desarrollo de las personas como procesos elementales de administración de talento humano para la competitividad de las organizaciones. De esta forma fundamentar este informe de seminario de graduación.

La base teórica que contiene este informe de investigación bibliográfica tiene como principio la historia y evolución de los recursos humanos para poder conocer las funciones, importancia y sus procesos que sirven para organizar los cambios dentro del entorno empresarial.

La capacitación está diseñada para los recursos humanos como un proceso educativo para que el talento humano adquiera nuevos conocimientos y habilidades necesarias para puestos actuales o futuros por medio de los procesos, objetivos, beneficios para mejorar frecuentemente las cualidades competitivas de los trabajadores, esto implica que es de vital importancia para el crecimiento de los trabajadores como profesionales y por ende el mismo crecimiento para la organización.

El desarrollo de los recursos humanos se concibe como una combinación de educación y formación a través de los modelos de aprendizaje y planes de carrera con el propósito de aumentar la eficiencia y eficacia de la gestión del talento humano y su aplicación en las funciones determinadas, esto implica que el desarrollo de los trabajadores es necesario para la organización.

Introducción

La presente investigación documental tiene como tema; gestión de talento humano, como subtema desarrollo del personal para competitividad con el objetivo general analizar la importancia de la capacitación y desarrollo de las personas como procesos elementales de administración de talento humano para competitividad de las organizaciones.

En este informe de investigación se pretende dar a conocer la importancia de la capacitación y el desarrollo personal que permite al talento humano tener un mejor desempeño en sus puestos de trabajo, con el propósito que alcancen un nivel de competitividad alto en la que sus capacidades ayuden a alcanzar los objetivos y metas empresariales.

En el capítulo uno, administración de los recursos humanos describe la historia y evolución, definiciones, funciones, importancia, procesos, propósito, objetivos, retos, actividades, departamento de capital humano, modelo, desafíos y enfoques de los recursos humanos, tomando como referencia la teoría de diferentes autores.

En el capítulo dos, capacitación del personal plantea su importancia, conceptos, objetivos, beneficios, tipos, ciclo, modelos, procesos, tecnologías, técnicas, programas para afianzar las habilidades y capacidades del personal y hacer más efectivo su desempeño.

En el capítulo tres, desarrollo de los recursos humanos se analiza sus conceptos, modelos, organizado, integración, elementos, métodos, retención, planes de carrera como desarrollo profesional, aprendizaje del talento humano como elementos fundamental para la formación y perfeccionamiento de líderes administrativos.

Justificación

Esta investigación busca aportar al desarrollo de los recursos humanos a través de la capacitación, potenciar habilidades y destrezas de los colaboradores. Actualmente la administración de las organizaciones tiene más exigencias por la globalización de las competencias donde el recurso humano no solo es considerado importante sino eficaz para el logro de los objetivos organizacionales. La realización de este informe es meramente teórica servirá como guía de la planeación del proceso de desarrollo y capacitación del personal, para aplicar de manera correcta cada una de las herramientas y proceso en la ejecución de la gestión de los recursos humanos.

El recurso humano se debe considerar importante y valioso. Por tanto, una capacitación continua al personal será eficaz para el cumplimiento de las metas organizacionales. Además, con el desarrollo profesional del talento humano conlleva a mantenerlos activos y motivados a ser más eficientes y eficaces, es por ello que este documento refleja los diferentes aspectos teóricos al momento de realizar una capacitación con el propósito de aumentar el desarrollo del personal.

El presente informe de carácter documental con visión metodológica, cuya finalidad es transmitir información confiable para otros estudios de investigación, además, que sirva de apoyo a profesionales y estudiantes de administración o carreras afines, para la elaboración de este informe se utilizaron las normas APAS 6ta edición.

Objetivos

Objetivo general

Analizar la importancia de la capacitación y desarrollo del personal como procesos elementales de administración de recursos humanos para la competitividad de las organizaciones.

Objetivos específicos

1. Describir las generalidades de la administración de los recursos humanos para la aplicación en las empresas como herramienta principal de la función administrativa.
2. Plantear las principales técnicas de capacitación como herramientas para el mejoramiento del desempeño de los recursos humanos en su puesto de trabajo.
3. Detallar los métodos y técnicas para el desarrollo de recursos humanos como elemento fundamental para formación y perfeccionamiento de líderes administrativos.

Capítulo uno: Administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta entonces considerados como incompatibles o irreconciliables.

Al igual que en otras regiones del planeta, el mundo de habla hispana ha experimentado profundos cambios estructurales durante los últimos años. Hasta hace poco, la mayoría de los países de la región tenían economías nacionales, un tanto independientes de la global.

Algunos otros ni siquiera tenían una economía nacional propia, y funcionaban al nivel de economías regionales. Esta característica provocaba que los fenómenos que afectaban a un país tuvieran efecto mínimo en la economía del país vecino.

Así, por ejemplo, las condiciones económicas y sociales de países como Argentina o Brasil tenían mínima influencia en la economía de México (B. Werther & Keith, 2008, pág. 145).

1.1. Historia y evolución

Diversos avances tecnológicos y cambios sociales complejos han modificado profundamente el statu quo de nuestras economías. La mayoría de las empresas latinoamericanas que hace poco contaban con las condiciones para disfrutar de un relativo (o total) monopolio en sus campos respectivos, hoy en día deben enfrentar la presencia de nuevas y poderosas corporaciones internacionales.

Las presiones económicas se han intensificado en toda la región, por lo cual ahora se han visto obligadas a enfrentar los desafíos que implican las actividades de sus competidores de todo el planeta.

El grado en que un país logre sobrevivir y prosperar en esta nueva economía global está directamente vinculado con la manera en que funcionan sus organizaciones públicas y privadas. En último término, la riqueza y el bienestar de toda sociedad son productos de sus organizaciones, las cuales proporcionan empleos, productos y servicios necesarios para enfrentar los desafíos de este siglo.

Si venden más bienes y servicios en los mercados globales las organizaciones aportan nuevos recursos a sus sociedades respectivas, y contribuyen de manera definitiva a mejorar el nivel de vida de la población.

Las condiciones de trabajo, los niveles salariales y los conflictos suscitados en áreas geográficas que antes se consideraban remotas ahora tienden, gracias a la fuerte influencia de la economía global, a ejercer crecientes efectos económicos sobre las sociedades latinoamericanas.

Por ejemplo, el administrador del capital humano de una empresa haría mal en ignorar los fenómenos económicos que afectan a un país como Japón: si el mercado de trabajo de este país continúa experimentando fenómenos como la falta de oferta de empleos y la relativa declinación de sus niveles salariales, los efectos se reflejarán en América Latina, donde existen numerosas corporaciones que funcionan con base en inversiones japonesas (Varela, 2011, pág. 257).

El término capital intelectual se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización. Cuando los administradores llevan a cabo actividades de manejo de capital humano como parte de sus responsabilidades y tareas, lo hacen para facilitar la contribución de estas personas al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a la que pertenecen.

La importancia de estas actividades se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común de toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones.

El lema de una conocida compañía multinacional ilustra bien este punto: Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades.

Aunque de diversas maneras las actividades de capital humano contribuyen al éxito de una organización, en último término deben ser compatibles con las estrategias fundamentales de la compañía.

La administración estratégica de capital humano requiere de la habilidad de los administradores para poder utilizar esos recursos de la mejor manera y afianzar las ventajas competitivas de que disfruta la organización, y contribuir (en los casos de entidades con ánimo de lucro) a su éxito financiero.

Estos aportes se deben llevar a cabo dentro de un marco ético y de responsabilidad social. En los países en desarrollo, el compromiso del administrador de capital humano resulta vital.

En el curso de los últimos años, la economía de base minera, agrícola y ganadera de América Latina se ha transformado, de manera acelerada, en una con pequeños sectores de gran modernidad por un lado y amplias capas poblacionales que no se han beneficiado de los cambios ocurridos en el mundo, por el otro.

A principios del siglo XXI, la obligación del administrador de capital humano latinoamericano radica en ubicar, contratar, desarrollar y retener los recursos del capital humano esenciales para el éxito de una compañía (Mondy, 2010, pág. 94).

1.2. Conceptos

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño (Varela, 2011, pág. 58).

La administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados.

Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación (Chiavenato, 2011, pág. 184).

La administración de recursos humanos es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y

de las organizaciones. Es así, como al administrar una empresa se toman las decisiones para una mejor dirección del recurso humano (Werther & Keith, 2008, pág. 139).

La administración de recursos humanos es la función de la organización que se refiere a proveer capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos. El recurso humano requiere de una formación constante, lo que se convierte en estímulo para el empleado (Agudelo, 2015, pág. 151).

La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización (Barquero Corrales, 2005, pág. 57).

1.3. Funciones

La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control.

1. Planeación. Establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; desarrollar planes y pronósticos.
2. Organización. Asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; determinar canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.
3. Integración. Determinar qué tipo de personal se debe contratar, reclutar a posibles empleados, seleccionarlos, establecer normas de desempeño para ellos, remunerarlos, evaluar su desempeño, asesorarlos, capacitarlos y hacer que se desarrollen.
4. Dirección. Encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subordinados.

5. Control. Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad con niveles de producción; comparar el desempeño real con esos estándares, y tomar las medidas correctivas necesarias.

La capacitación es una actividad dentro de la función de Integración en la administración de recursos humanos es una actividad del proceso de desarrollo de administración de recursos humanos (Chiavenato, 2011, pág. 256).

1.4. Importancia

(Werther & Keith, 2008) opinan que “La administración de recursos humanos es importante por tres razones” (p. 206).

1. Por ser una importante fuente de ventaja competitiva.
2. Es una parte importante de las estrategias de la administración.
3. La manera en que la organización trate a su gente afecta en gran manera su desempeño.

Un fin principal de la formación y el desarrollo es eliminar las deficiencias de rendimiento, ya sean las presentes o las que se prevean, que hacen que los empleados sean menos eficientes de lo deseado. Formar a la gente para mejorar el rendimiento es especialmente importante para las organizaciones cuyo índice de productividad está estancado o en descenso

Asimismo, la formación es importante para las organizaciones que están incorporando con rapidez nuevas tecnologías y, por consiguiente, tienen una mayor probabilidad de que sus empleados se queden con conocimientos obsoletos.

La formación y el desarrollo pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar.

Esto lleva, a través de la incidencia en la retención, a unos niveles menores de rotación y absentismo del personal, incrementando así la productividad de la organización.

Además, cuando una organización ayuda a sus empleados a adquirir habilidades transferibles de un puesto a otro, esto puede generar ganancias en períodos de expansión y crecimiento, así como en momentos de reducción de personal y racionalización.

En ambos casos, los empleados pueden tener preferencia a la hora de promocionarse en sus carreras u obtener una mayor seguridad en el puesto. (Chiavenato, 2011, pág. 237)

1.5. Procesos de la administración de recursos humanos

Los momentos de crecimiento en una empresa requieren de una gran responsabilidad. En los proyectos que funcionan y van creando nuevas metas hay un componente de ilusión y nervios.

Se debe combinar la ambición con la inteligencia, para que los aumentos de plantilla o de infraestructuras sean asumibles por la compañía con los ingresos que recibirá por esa inversión. Estancarse no es una opción, eso lo sabemos: pero hay que crecer de forma paralela a los objetivos que nos marcamos.

El equipo de recursos humanos es una pieza clave. Los procesos y subprocesos de la administración de recursos humanos sirven para organizar los cambios dentro del entorno de trabajo. Es una tarea muchas veces poco agradecida, pero crea las bases para un desarrollo óptimo del proyecto. Vamos a repasar cuáles son las etapas de un proceso de planificación de recursos humanos que no deje ni un solo cabo suelto. (Guizar, 2008, pág. 226)

1.5.1. Planeación de la administración de recursos humanos

Es un proceso utilizado para establecer objetivos de la función de personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar objetivos.

La planeación es importante porque permite conocer los cambios en la posición de la fuerza de trabajo, esto permitirá que el gerente de recursos humanos participe

más en la planeación de recursos humanos haciendo cada vez más efectivo el reclutamiento.

Representa el fundamento para establecer un programa efectivo de administración de recursos humanos y para coordinar las funciones de administración de recursos humanos que se encuentran dentro del mismo alcance y la misión de la función de recursos humanos que estarán obligados a cambiar para responder ante las condiciones del mercado, la presión de la competencia y los ajustes comerciales (chiavenato, 2008, pág. 31).

1.5.2. Aplicación de personas

Son procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas relacionaran en la empresa. Orientar y acompañar su desempeño incluye diseño de organización y diseño de cargo, análisis y descripción de cargo.

Orientación de las personas y evaluación del desempeño (diseño de cargo, evaluación del desempeño) (Mondy, 2010, pág. 163).

1.5.3. Compensación de las personas

Son procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen recompensa, remuneración, beneficios y servicios sociales. (Remuneración, beneficios y servicios).

1.5.4. Desarrollo de personas

Es un proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras, programas de cambio y desarrollo de las carreras, programas de comunicación e integración (entrenamientos, programas de cambio, comunicación) (Chiavenato, 2011, pág. 64).

1.5.5. Mantenimiento de personas

Proceso diseñado para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales (disciplina e higiene, seguridad de vida, relaciones con los sindicatos) (Chiavenato, 2011, pág. 68).

1.5.6. Evaluación de personas

Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de personas y verificar resultados, incluyen bases de datos y sistemas de información gerencial (bases de datos, sistemas de información).

Todos estos procesos están muy relacionados entre sí de manera que se entrecruzan y se incluyen recíprocamente.

Cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar al personal de una organización, dependiendo del buen manejo, si el proceso de admisión de personas no se realiza bien, se requiere un proceso de desarrollo de personas más intenso para compensar la falla. Si el proceso de recompensa de persona no es completo, exige un proceso de mantenimiento de persona más intenso.

La administración de recursos humanos está relacionada con funciones para poder administrar el trabajo de cada recurso como el reclutamiento, selección, análisis de cargo.

Se debe realizar métodos para seleccionar a la persona adecuada para el puesto adecuado, así ser parte integral de la empresa, luego se debe revisar de manera individual la ficha ocupacional para determinar si el trabajador este desempeñando las funciones que tiene dicho puesto, o bien si está realizando otras asignaciones que no le corresponden, remunerar, motivar y velar por el trabajador (Varela, 2011, pág. 43).

1.6. Propósito de la administración de recursos humanos

El propósito de la administración del capital humano es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

El concepto de capital humano fue acuñado por primera vez por Gary S. Becker, Premio Nobel de Economía 1992, quien, al formular los principios de la teoría microeconómica, desarrolló el enfoque del capital humano, que formaba parte de una teoría más general para determinar la distribución del ingreso de la fuerza de trabajo.

Sostiene que el capital humano consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades.

El estudio de la administración del capital humano describe la manera en que el esfuerzo de los gerentes y directivos se relaciona con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que hacen a este campo los profesionales del área.

El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de esta. La mejora de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante, que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento que se ocupa exclusivamente de su gestión.

Estas divisiones no ejercen control directo sobre ciertos factores determinantes del éxito de la empresa, como los recursos financieros, la materia prima y los procedimientos operativos. Además, no tienen a su cargo toda la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejercen una enorme influencia en ambas áreas.

En términos sencillos, el departamento de administración del capital humano existe para proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para poder llevar a cabo esta tarea deben a su vez tener objetivos claros (Chiavenato, 2011, pág. 193).

1.7. Objetivos de la administración de recursos humanos

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables que equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que desarrollan.

En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización.

En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de capital humano. Los objetivos de la administración del capital humano no sólo expresan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento que administra el talento, y de las personas participantes en el proceso.

Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales, que constituyen las bases sobre las que se apoya la presente obra.

Objetivos corporativos: La administración del capital humano pretende, como objetivo básico, contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de su incidencia en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.

Su función es posibilitar el éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es solo una manera de apoyar la labor de los directivos de la organización.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta.

Cuando la gestión del talento no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo.

La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de capital humano y el total del personal a su cargo.

Objetivos sociales: El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que esta pueda ejercer sobre la organización.

Cuando la organización no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede cosechar resultados negativos.

Objetivos personales: El departamento de capital humano debe tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas.

En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar el logro de las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o que aumente la tasa de rotación.

Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede reconocer que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad. Su negativa a dar capacitación podría afectar negativamente los objetivos personales de sus integrantes (Varela, 2011, pág. 175).

1.8. Retos de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos es un área fundamental para cualquier organización de ella depende la formación y desarrollo del personal.

La profesionalización del área de la administración de capital humano es por mucho uno de los retos más significativos que enfrenta el recién graduado.

Sin embargo, cada vez son más los ejecutivos de alto nivel que han tomado conciencia de que la administración del personal de la organización, el recurso más importante de su empresa y de hecho de toda nación o sociedad, es demasiado esencial para delegarla a un nivel secundario (Barquero Corrales, 2005, pág. 60).

1.8.1. Retos del entorno

Los retos del entorno vienen dados por fuerzas externas a la empresa. Influyen sobre los resultados de la organización, pero están en gran medida fuera del control de los directivos.

Por tanto, los directivos deben inspeccionar continuamente el entorno para identificar las oportunidades y las amenazas. También, deben conservar la flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las exigencias del entorno (Barquero Corrales, 2005, pág. 61).

1.8.2. Retos organizativos

Los retos organizativos vienen dados por cuestiones o problemas internos de la empresa. Los directores eficaces identifican las cuestiones organizativas y las resuelven antes de que se conviertan en problemas importantes.

Uno de los temas abordados en esta investigación es la pro actividad: la necesidad de que las empresas emprendan acciones antes de que los problemas se les vayan de las manos.

Esto sólo puede ser realizado por directivos que están bien informados sobre los retos organizativos y las cuestiones importantes de recursos humanos (Barquero Corrales, 2005, pág. 62).

1.8.3. Retos individuales

Las cuestiones de recursos humanos desde el punto de vista individual se refieren a las decisiones más pertinentes respecto a empleados concretos. Estos retos individuales casi siempre reflejan lo que está ocurriendo en la organización en su conjunto.

Por ejemplo, la tecnología afecta a la productividad individual; también tiene consecuencias éticas en lo que se refiere a la forma de utilizar la información para

tomar decisiones de recursos humanos (por ejemplo, la utilización de datos históricos sobre crédito o sobre salud para decidir a quién se contrata).

La forma en que la empresa trata a sus empleados individuales también afectará probablemente a los retos organizativos que acabamos de discutir (Barquero Corrales, 2005, pág. 62).

1.9. Actividades de la administración de recursos humanos

Para lograr los objetivos de la organización, el departamento de capital humano ayuda a los administradores a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el personal que cuente con las características que se necesitan.

El propósito de la administración de capital humano es conseguir empleados que contribuyan a las estrategias de la organización y que mejoran su eficacia y eficiencia. Por estas razones, los ejecutivos de capital humano desempeñan un papel de creciente importancia en la administración de las empresas modernas (Barquero Corrales, 2005, pág. 62).

1.9.1. Actividades fundamentales

Las actividades de la administración de capital humano están conformadas por acciones que se llevan a cabo para seleccionar una fuerza de trabajo adecuada, y mantenerla.

Es probable que algunas compañías pequeñas no tengan departamento de administración de capital humano, en tanto que otras, de tamaño intermedio, suelen carecer de un presupuesto adecuado a sus necesidades.

En estos casos, los profesionales se concentran en las actividades esenciales y de mayor valor para la organización. Por lo común, los departamentos de capital humano de las grandes organizaciones proporcionan una gama completa de servicios.

A medida que una organización crece se llevan a cabo diversas acciones para determinar las futuras necesidades de capital humano mediante una actividad que se denomina planeación del capital humano. Con base en esas necesidades se procede a

reclutar solicitantes de empleo que puedan contribuir a resolverlas, lo cual permite contar con un grupo de candidatos que se someten a un proceso de selección de talento para escoger a las personas que cubran los requisitos que se han determinado en la planeación de los recursos.

Solo en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera automática a los requisitos y competencias de la organización. Por esa razón, es necesario proceder a su inducción básica, y luego continuar con su orientación y capacitación, para que puedan desempeñarse con eficacia.

Cuando las necesidades cambian, se llevan a cabo actividades de ubicación, que incluyen posibilidades de transferencia, promoción, reducción de nivel e incluso de terminación o despido.

A medida que continúan las actividades de capital humano surgen nuevas necesidades de personal, que se atienden mediante el reclutamiento de nuevos empleados, así como por medio del desarrollo de los que ya trabajan en la empresa. Mediante este proceso, los integrantes de la organización adquieren nuevos conocimientos y habilidades que garantizan que continuarán siendo de utilidad para la organización y que, al mismo tiempo, lograrán sus metas personales de progreso individual.

El desempeño de cada empleado requiere una evaluación. Esta actividad no solo permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de capital humano se han llevado a cabo de manera adecuada. Un desempeño pobre puede indicar que la selección, la capacitación o las actividades de desarrollo deben revisarse, o que existen problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización.

Los empleados deben recibir una compensación en forma de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones como vacaciones y pólizas de seguros de cobertura contra riesgos de diversos tipos. Algunas de estas prestaciones son obligatorias, dispuestas por la legislación del país, como la que se refiere a los pagos al seguro social, compensación por trabajo nocturno, pago por horas extra y eliminación de los riesgos de accidentes industriales.

Los departamentos de capital humano desempeñan un importante papel en el campo de las relaciones del personal con la organización. Por lo común, este objetivo se logra mediante la implantación de normas y políticas, codificadas en un reglamento interno de trabajo y el apoyo activo a los gerentes de los distintos departamentos.

Cuando el personal no se encuentra satisfecho, puede asociarse y llevar a cabo acciones negativas de carácter colectivo. En esas circunstancias, la organización se enfrenta a una situación de deterioro de las relaciones obrero-patronales. Para responder a las peticiones colectivas efectuadas por los sindicatos, los especialistas de capital humano pueden verse obligados a negociar y administrar un acuerdo con el personal.

Para mantener su eficiencia, los departamentos de capital humano evalúan de sus actividades, lo cual les permite obtener realimentación sobre las acciones que han llevado a cabo. Una manera tradicional de realizar esta tarea implica controlar los presupuestos de la compañía. Otra forma supone evaluar el grado de éxito y eficacia de cada una de sus actividades en la tarea de lograr los objetivos de la compañía (Chiavenato, 2007, pág. 263).

1.9.2. Responsabilidad de las actividades de capital humano

La responsabilidad de administrar de manera eficiente el capital humano corresponde al gerente de cada uno de los departamentos o unidades de la empresa. Si los administradores de una organización no aceptan esta responsabilidad, en el mejor de los casos, las actividades de personal de la empresa solo tendrán un éxito parcial, o nulo. Incluso en los casos en que la organización cuenta con un departamento de capital humano, tanto los distintos gerentes como los especialistas de personal tienen una responsabilidad dual respecto de los miembros de la organización.

Cada gerente debe participar de manera activa en la planificación, identificación, selección, entrenamiento, capacitación, desarrollo, evaluación, compensación y retención, aunque es posible y recomendable que para ello reciban el apoyo y la asesoría del departamento de capital humano.

Cuando los administradores de las diversas áreas determinan que el trabajo de capital humano obstaculiza la realización de sus actividades, ese trabajo puede ser reasignado a otro funcionario, o a una nueva área de capital humano.

El proceso de hacer que otras personas participen en la labor recibe el nombre de delegación de funciones, la cual no reduce la responsabilidad de un gerente, sino que solo le permite compartir su responsabilidad (Aguilar, A., 2004, pág. 28).

1.10. Departamento de capital humano

Por regla general, en las empresas modernas se crea un departamento de capital humano independiente cuando los beneficios que se espera obtener de él exceden sus costos. Hasta que estos beneficios se logran, los administradores de departamento tienen a su cargo las actividades de capital humano, o las delegan en sus subordinados.

Cuando por último se crea el departamento de capital humano, casi siempre es pequeño, y su responsabilidad se deposita en manos de un gerente de nivel medio. Una forma común de ubicar el departamento de capital humano.

Por lo general, en el momento de su creación sus funciones se limitan a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los administradores para proceder a identificar aspirantes y cubrir las vacantes que puedan existir.

Que el departamento de capital humano gradualmente lleve a cabo otras actividades de apoyo a otros departamentos depende de las necesidades de los otros gerentes de la organización (Guizar, 2008, pág. 95).

1.10.1. Componentes

Las diversas secciones de un departamento grande de capital humano, se ocupan de campos específicos. La responsabilidad de la división de reclutamiento o de identificación de talento, por ejemplo, se enfoca de manera exclusiva en tres tareas:

obtener nuevos candidatos que desean integrarse a la organización, seleccionarlos y contratarlos.

Otras secciones tienen a su cargo diferentes fases de las actividades de la administración de capital humano.

Esta especialización permite a los integrantes del departamento adquirir considerables conocimientos y destreza en ciertas áreas específicas. Las actividades de capital humano que no se especifican en el organigrama se comparten entre las diversas secciones. Por ejemplo, es posible que cada una de ellas sea responsable de aspectos determinados de la relación de la empresa con el sindicato.

Las evaluaciones del desempeño, lo tocante a compensación, a comunicación, a prestaciones, a aspectos de seguridad industrial, etc., se pueden dar en el marco general de la relación que establecen las empresas con los sindicatos (Guizar, 2008, pág. 96).

1.10.2. Funciones

En el departamento de capital humano existe una jerarquía de puestos. Las funciones del puesto de mayor importancia varían entre las diferentes organizaciones. Con frecuencia, cuando se establece el departamento se otorga a la persona que lo encabeza el título de gerente de capital humano y de profesionales de esa área.

El título de vicepresidente del área es más frecuente en las grandes compañías, en las cuales se incrementa el nivel de complejidad, de contribuciones y de responsabilidad.

Cuando los sindicatos efectúan reiteradas y complejas peticiones al departamento de capital humano, en muchos casos el título que se da a la persona que lo dirige es el de director o vicepresidente de relaciones industriales.

Los grandes departamentos de capital humano incluyen diversos puestos.

1. El gerente de reclutamiento, por ejemplo, ayuda a los otros gerentes de la organización a reclutar y seleccionar personal idóneo.

2. El de compensaciones establece y mantiene niveles salariales adecuados.

3. El de capacitación y desarrollo elabora programas, cursos y otras actividades dirigidas a mejorar los conocimientos del personal de la organización, y así sucesivamente.

La labor de cada uno de ellos puede recibir el apoyo de un equipo de especialistas, así como de auxiliares y diversos empleados de oficina (Guizar, 2008, pág. 96).

1.11. Modelo de sistema de capital humano

Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí forman un sistema. Por su parte, todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que poseen cada una límites claros y precisos.

Por ejemplo, el cuerpo humano es un sistema compuesto por el subsistema respiratorio, el digestivo, el circulatorio, etc. Una organización es también un sistema compuesto por divisiones, áreas, departamentos. Cada actividad de capital humano constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades.

Todas las actividades de administración de capital humano mantienen una relación entre sí. Por ejemplo, los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el departamento de selección de personal. A su vez, el subsistema de selección influye en la evaluación y desarrollo de los empleados.

Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de capital humano en general, así como por el entorno en el que opera la organización. Cada uno de los subsistemas influye en los demás, dato que los especialistas deben tener muy presente.

Tal vez la manera más eficaz de reconocer la posibilidad de que se presenten complicaciones o dificultades es por medio de la identificación de los subsistemas afectados mediante un proceso determinado.

Un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de capital humano en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlos en productos. El

especialista de esta área verifica que sus acciones han sido adecuadas cuando los productos de su actividad lo son.

Este proceso genera la realimentación, que es la posibilidad de contar con información para determinar si se ha obtenido éxito o se ha sufrido un fracaso. En la práctica, los modelos de sistemas ayudan a identificar las variables básicas. Después de considerar la nueva información como un insumo, los especialistas determinan cuál es el producto que desean obtener (Guiñazo, 2015, pág. 18).

Cuando se conocen los insumos y los productos, las personas que tienen a su cargo la toma de decisiones utilizan sus conocimientos sobre administración de capital humano para lograr los resultados que desean de la manera más eficiente. A fin de verificar si están logrando el éxito, a menudo obtienen realimentación.

La forma de entender la actividad de la administración de personal en términos de sistemas implica, en primer, lugar conocer las fronteras del sistema: el punto donde se inicia el entorno. El ambiente o entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son abiertos.

Un sistema abierto es el que puede ser afectado por el ambiente o entorno en que opera. Las organizaciones y las personas son influidas por el entorno en que operan y por tanto son sistemas abiertos.

Asimismo, el departamento de capital humano es un sistema abierto porque influyen sobre él muchos elementos de la sociedad en general (Guizar, 2008, pág. 98).

1.12. Desafíos del departamento de capital humano

Durante el siglo XXI continuará el incremento de la dependencia recíproca entre individuos, organizaciones y economías nacionales. Especialmente en América Latina, la sociedad enfrenta numerosos desafíos.

Nuestra responsabilidad común abarca áreas tan vastas como proporcionar alimentos a los sectores desprotegidos de la sociedad; detener la explosión demográfica y la contaminación ambiental, que ha llegado a ser intolerable en nuestras grandes urbes y que ha ocasionado el calentamiento global con consecuencias letales

para el mundo en general; y generar empleos adecuados para los jóvenes que deben integrarse a la economía.

Es evidente que los esfuerzos aislados de un individuo no serían suficientes para proporcionar soluciones eficaces. La única manera de enfrentar estos desafíos es mediante la creación de organizaciones más eficientes capaces de alcanzar resultados.

Por estas razones, el principal desafío de los administradores de capital humano es mejorar las organizaciones a través de las personas, haciéndolas más eficientes y eficaces, con lo cual contribuirán a generar un efecto positivo en la sociedad.

Cuando una organización se perfecciona, la sociedad obtiene ventajas de ese proceso de mejora. Por esta razón, es oportuno preguntar cómo mejoran las organizaciones. Lo hacen mediante el uso eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano.

Un uso más eficaz de sus recursos significa lograr una producción socialmente aceptable de bienes y servicios, mientras que un uso más eficiente implica que la organización solo debe utilizar una cantidad mínima de recursos necesarios para producirlos. La suma de estos dos factores conduce a incrementar los niveles de productividad (Varela, 2011, pág. 58).

La productividad aumenta a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar mayores resultados. Mediante la optimización de la productividad los administradores pueden reducir costos, conservar recursos escasos y mejorar las utilidades.

A su vez, mayores niveles de utilidad permiten que una organización mejore sus niveles salariales, de prestaciones y condiciones laborales.

El resultado puede ser una buena calidad del entorno laboral para los empleados, quienes a su vez se encontrarán más motivados para lograr nuevos incrementos de su productividad.

Las actividades de administración del capital humano contribuyen a mejorar la productividad mediante la identificación de formas óptimas para alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta mediante el perfeccionamiento de la calidad de vida laboral de los empleados.

Es indudable que, en ocasiones, los directivos de las empresas deben lograr y mantener un delicado equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización.

Un alto nivel de calidad de vida laboral no garantiza el éxito económico. Más bien, es necesario lograr avances en ambos parámetros de manera que sean compatibles con las estrategias de la compañía, es decir, éticas y socialmente responsables.

La administración de capital humano enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El más importante es contribuir a que la organización mejore su eficacia y eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Otros son la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento de la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores oficiales.

Para enfrentarlos se requiere que el departamento de administración de capital humano se organice de manera que pueda alcanzar sus metas y apoye de forma adecuada las labores de los gerentes operativos (Barquero Corrales, 2005, pág. 46).

1.13. Enfoques del departamento de capital humano

A lo largo del presente capítulo se han explicado varios enfoques y recursos para administrar el capital humano. En el curso de esta obra cada uno de los siguientes aspectos se analizará con mayor profundidad. Entre los fundamentales se encuentran:

Enfoque estratégico: la administración de capital humano debe contribuir al éxito estratégico de la organización. Si las actividades de los gerentes operativos y del departamento de capital humano no contribuyen a que alcance sus objetivos estratégicos, es obvio que los recursos no se han empleado de manera eficiente.

Enfoque del capital humano: la actividad principal de las divisiones de capital humano es administrar la labor de individuos concretos.

La importancia y dignidad de cada persona nunca debe sacrificarse a necesidades mal entendidas. Solo una cuidadosa atención de estas permite a la organización crecer y prosperar.

Enfoque administrativo: la administración del capital humano es responsabilidad de cada uno de los gerentes de una organización. El departamento de capital humano existe para asesorar y apoyar con sus conocimientos y acciones la labor de los otros administradores.

En último término, el desempeño y bienestar de cada trabajador son una responsabilidad dual de su supervisor y de dicha área.

Enfoque de sistemas: la administración de capital humano forma parte de un sistema, la organización. Por esa razón, las actividades del departamento de capital humano se deben evaluar con respecto a la contribución que aportan a la productividad general de la organización.

En la práctica, los expertos deben reconocer que los modelos de administración de capital humano constituyen un sistema abierto de partes que se relacionan entre sí: cada parte afecta a las demás, y a su vez es influida por el entorno o ambiente exterior.

Enfoque proactivo: los administradores de capital humano de una empresa pueden incrementar su contribución a los empleados y a la organización anticipándose a los desafíos que deben enfrentar.

Cuando las medidas que se toman son solo reactivas, los problemas tienden a complicarse y en general se pueden perder oportunidades de llevar a cabo acciones positivas.

Dado que la administración de capital humano es un sistema abierto, se ve afectada por el entorno en que opera.

La evolución histórica de las técnicas administrativas y la aparición de nuevos niveles de profesionalismo en el campo son algunos de los elementos que forman parte de ese entorno. La sociedad, y la corporación misma, generan continuos desafíos que ponen a prueba el profesionalismo del administrador de capital humano (Chiavenato, 2011, págs. 36,37).

Capítulo dos: Capacitación

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 (B. Werther & Keith, 2008, pág. 294).

2.1. Importancia

La capacitación es importante por tres razones:

En primer lugar, el aprendizaje implica un cambio. Éste puede ser bueno o malo desde un punto de vista organizacional. Las personas aprenden comportamientos desfavorables para sostener sus prejuicios o para eludir sus responsabilidades, por ejemplo, así como favorables.

En segundo lugar, el cambio debe asimilarse. Los cambios inmediatos tal vez sólo sean reactivos o resultado de la fatiga (o de un impulso de energía) por lo que no representan aprendizaje.

En tercer lugar, para que el aprendizaje ocurra es necesaria cierta forma de experiencia. Ésta se adquiere de modo directo por medio de la observación o la práctica, o de manera indirecta, por ejemplo: a través de la lectura. La prueba crucial sigue vigente: ¿esta experiencia da como resultado un cambio permanente en el comportamiento? Si la respuesta es sí, puede decirse que el aprendizaje ha tenido lugar (Barquero Corrales, 2005, pág. 115).

Por lo tanto, se buscará la formación cuando una deficiencia de rendimiento pueda atribuirse a los conocimientos, habilidades o actitudes del empleado, o bien cuando sea necesario incorporar nuevas capacidades como consecuencia del desarrollo o estrategia del negocio (Mondy, 2010, pág. 176).

2.2. Conceptos

La capacitación se define según la opinión de diferentes autores de la siguiente manera:

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. La capacitación es, potencialmente, un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia, el trabajo) a esas necesidades (Agudelo, 2015, pág. 241).

La capacitación, como tal, es una manera efectiva de asegurar la formación permanente del capital humano de una empresa con respecto al desempeño de sus labores cotidianas.

Dentro de una concepción más limitada, la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo, también capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales.

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. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos (Chiavenato, 2011, pág. 328).

En otras palabras, en un sentido más amplio, la capacitación es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que este alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa". En este sentido, la capacitación no es un gasto, sino una inversión que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena (B. Werther & Keith, 2008, pág. 68).

2.3. Objetivos de la capacitación

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, 2011, pág. 36).

2.4. Beneficios de la capacitación

Werther y Keith (2008) consideran “Los beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades” (p. 252).

2.4.1. Beneficios para el individuo

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

2.4.2. Beneficios en las relaciones humanas

1. Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
2. Ayuda en la orientación de nuevos empleados

3. Hace viables las políticas de la organización
4. Alienta la cohesión de los grupos
5. Fomenta una atmósfera de aprendizaje
6. Mejora la calidad del hábitat en la empresa

2.4.3. Beneficios para la organización

1. Mantiene la competitividad de la organización
2. Incrementa la rentabilidad
3. Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles
4. Eleva la moral
5. Promueve la identificación con los objetivos de la organización
6. Crea mejor imagen
7. Mejora la relación jefes-subordinados
8. Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
9. Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas
10. Proporciona información con respecto a necesidades futuras
11. Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
12. Promueve el desarrollo del personal
13. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
14. Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
15. Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
16. Promueve la comunicación en toda la organización
17. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto (Varela, 2011, pág. 264).

2.5. Tipos de capacitación

Los tipos de capacitación son todas las formas que se puede atender a un grupo de persona para prepararlo para un trabajo, tarea o servicio. Es decir, existen diferentes

tipos de capacitación, lo que permite trabajar con una variedad de posibilidades para alcanzar los objetivos propuestos en la institución que lo ejecute.

Por supuesto, estas se seleccionan según la necesidad del personal de la institución, así como del tiempo disponible para realizarlo (Chiavenato, 2007, pág. 263).

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.

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.

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.

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.

Capacitación informal: 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.

Capacitación formal: este tipo de capacitación se corresponde con las actividades instrucciones 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.

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.

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.

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.

Capacitación técnica: compuesto por un conjunto de saberes que las personas desean adquirir y que son suministradas por medio de procesos obstructivos, llámense estos cursos, talleres o seminario, donde se les imparten los conocimientos necesarios a fin de que estos puedan desarrollar una destreza o habilidad.

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 (Chiavenato, 2007, pág. 264).

2.6. Ciclo de capacitación

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos.

La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa (Guiñazo, 2015, pág. 10).

Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite. (Chiavenato, 2011, pág. 47).

2.7. Modelo de sistema abierto del proceso de capacitación

1. Insumos (entradas o inputs), como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
2. Proceso u operación, como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.
3. Productos (salidas u outputs), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
4. Retroalimentación, como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemático. (Werther & Keith, 2008, pág. 85).

2.8. Proceso de capacitación

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados (Chiavenato, 2011, pág. 389).

2.8.1 Detección de las necesidades de capacitación

(Chiavenato, 2011) expresa “es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer” (p. 390).

2.8.1.1. Niveles de detección de necesidades de capacitación

Análisis organizacional: El sistema organizacional: Los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para desarrollar una perspectiva de la filosofía de la capacitación. El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta.

Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

El análisis organizacional “determina la importancia que se dará a la capacitación”.

En este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la capacitación.

En el nivel organizacional se presenta una dificultad no sólo para identificar las necesidades de capacitación, sino también para definir los objetivos de ésta. A partir de la premisa de que la capacitación es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito del programa dependerá siempre de la forma en que se haya identificado la necesidad que debe ser satisfecha.

Como es un sistema abierto, el sistema de capacitación no está aislado del contexto organizacional que lo envuelve ni de los objetivos empresariales que definen su dirección. Así, los objetivos de la capacitación deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización. La capacitación interactúa profundamente con la cultura organizacional.

Análisis de los recursos humanos: El sistema de capacitación: El análisis de los recursos humanos procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización.

Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.

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

El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos (Chiavenato, 2011, pág. 49).

2.8.1.2. Medios para hacer una detección de las necesidades 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 (Chiavenato, 2007, pág. 326).

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.

Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son:

1. Evaluación del desempeño: ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. Observación: constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.
3. Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
4. Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
5. Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
6. Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. Examen de empleados: entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
8. Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.

9. Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.
10. Análisis de puestos y especificación de puestos: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
11. Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación (Chiavenato, 2007, pág. 395).

2.8.1.3. Indicadores de necesidad de capacitación

(Chiavenato, 2011) expresa “Además de los medios antes mencionados, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuales sirven para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación (indicadores a priori) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores a posteriori)” (p. 396).

Indicadores a prioridad: son hechos que, si acontecieran, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Estos indicadores son:

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

Indicadores a posterioridad: son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, que se relacionan con la producción o con el personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación.

Problemas de producción, como:

1. Calidad inadecuada de la producción.
2. Baja productividad.
3. Averías frecuentes en el equipo y las instalaciones.
4. Comunicación deficiente.
5. Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
6. Gastos excesivos para el mantenimiento de las máquinas y los equipos.
7. Exceso de errores y desperdicios.
8. Elevado número de accidentes.
9. Poca versatilidad de los empleados.
10. Mal aprovechamiento del espacio disponible, entre otros.

Problemas de personal, como:

1. Relaciones deficientes entre el personal.
2. Número excesivo de quejas.
3. Poco o nulo interés por el trabajo.
4. Falta de cooperación.
5. Número excesivo de faltas y reemplazos.
6. Dificultad para obtener buenos elementos.
7. Tendencia a atribuir las fallas a otros.
8. Errores al acatar las órdenes, etcétera. (Chiavenato, 2007, pág. 397).

2.8.2. Programa de capacitación

(Chiavenato, 2007) explica “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” (p. 397).

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?

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de la capacitación:

¿QUÉ se debe enseñar?

¿QUIÉN debe aprender?

¿CUÁNDO se debe enseñar?

¿DÓNDE se debe enseñar?

¿CÓMO se debe enseñar?

¿QUIÉN lo debe enseñar? (Chiavenato, 2007, pág. 38)

2.8.2.1. Planeación de la capacitación

(Chiavenato, 2007) indica “El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes” (p.398).

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.

3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, entre otros.
7. Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas: Número de personas Tiempo disponible. Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes. Características personales de conducta.
8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto, pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero (Mondy, 2010, pág. 32).

2.8.3. Implementación de la Capacitación

(Chiavenato, 2007) explica “es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación” (p. 402).

La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo.

Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices.

Los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados. (Werther & Keith, 2008, pág. 165).

2.8.4. Evaluación de los resultados de la capacitación

(Chiavenato, 2011) explica “la etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos” (p. 403).

2.8.4.1. Aspectos de la evaluación

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones de debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos (Chiavenato, 2007, pág. 403).

2.8.4.2. Niveles de evaluación

1. Evaluación a nivel organizacional. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: Aumento en la eficacia organizacional. Mejora

- de la imagen de la empresa. Mejora del clima organizacional. Mejora en la relación entre la empresa y los empleados. Apoyo del cambio y la innovación. Aumento de la eficiencia, entre otros.
2. Evaluación a nivel de los recursos humanos. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: Reducción de la rotación de personal. Reducción del ausentismo. Aumento de la eficiencia individual de los empleados. Aumento de las habilidades de las personas. Aumento del conocimiento de las personas. Cambio de actitudes y conductas de las personas, etcétera.
 3. Evaluación a nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: Aumento de la productividad. Mejora en la calidad de los productos y servicios. Reducción del flujo de la producción. Mejora en la atención al cliente. Reducción del índice de accidentes. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones.

Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización (Chiavenato, 2007, pág. 404).

2.9. Tecnologías de la capacitación

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero. (Agudelo, 2015, pág. 63).

2.10. Técnicas de capacitación

Técnicas de capacitación orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de auto instrucción.

Técnicas de capacitación orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento.

Algunos procesos son utilizados para desarrollar introspección interpersonal (conciencia de uno mismo y de otros) como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como en el caso de liderazgo o de entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etcétera.

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

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

Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo: respecto al tiempo, las técnicas de capacitación son clasificadas en dos categorías: las técnicas aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso al trabajo. (Mondy, 2010, pág. 264).

2.11. Programa de inducción

Busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integración de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero (Labarca , 1996, pág. 47).

Los programas de inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal, y en el proceso generar la indispensable mística de equipo.

Los empleados que asisten a los programas de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende de manera notable entre ellos, factor que contribuye en forma definitiva a que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas.

Puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados.

En el ámbito de la inducción y ubicación de aquellos que recién ingresan al equipo de trabajo, la socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización.

Por medio de métodos formales, como los programas de inducción, o mediante enfoques informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo (fenómeno que puede presentarse en ciertas organizaciones), los valores de la compañía se transmiten a los recién llegados.

Los programas de inducción constituyen un eficaz instrumento de socialización. Dado que la mayoría de los nuevos empleados experimenta un intenso deseo de ser aceptado, casi todos intentan adoptar las pautas de conducta que rigen en la organización. La capacitación continua y expande el proceso de socialización, porque conduce al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe (Chiavenato, 2007, pág. 264).

Capítulo tres: Desarrollo de los recursos humanos

Las personas tienen una enorme capacidad para aprender habilidades, captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones.

Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

La capacitación de los empleados no sólo significa enseñarles cómo hacer su trabajo fomenta el compromiso del empleado ayudándole a utilizar sus habilidades por completo y a involucrarse en su trabajo. (Agudelo, 2015, pág. 85).

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones.

Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo (Chiavenato, 2007, pág. 316).

3.1. Conceptos

El desarrollo profesional de recursos humanos incluye el desarrollo personal y desarrollo organizacional, estas representan la inversión que la organización hace en su personal, en las organizaciones las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente por su carácter eminentemente dinámico y su increíble potencial de desarrollo (Barquero Corrales, 2005, pág. 263).

Hace referencia a la riqueza que se puede tener en una fábrica, empresa o institución en relación con la cualificación del personal que allí trabaja, es decir el grado de formación que disponen, la experiencia que cada uno reúne en su haber, la cantidad de empleados y la productividad que de ellos resulta (Mondy, 2010, pág. 91).

3.2. Modelos

Incremento de la productividad; integrando la eficiencia en la asignación de los recursos y la eficacia tanto personal como de las estructuras organizativas para responder a las exigencias del cliente (sin olvidar que los Recursos Humanos son los clientes internos para la organización, en toda la dimensión del concepto).

Promoción y desarrollo de una Cultura de la Calidad; satisfacer las demandas y expectativas de calidad y excelencia (en lo referido a: productos, servicios, relaciones personales y espacios organizacionales).

Mejora de las Relaciones Socio-Laborales; facilitar la comunicación interpersonal y colectiva a niveles grupal y organizacional. Tener como meta inspirar y motivar a las personas para que surja lo mejor de ellas; crear un ambiente de trabajo agradable, tanto desde el punto de vista psicológico como social.

Lo enunciado se propone advertir en torno a la necesidad de construir una visión integral que permita comprender al proceso de cambios y desajustes estructurales que viven los países, en especial los denominados "emergentes", en el marco del capitalismo globalizado y con el objeto de identificar las nuevas oportunidades para construir un crecimiento económico con mayor equidad (Mondy, 2010, pág. 48).

3.3. Organización

La organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto, Organizar el trabajo de las personas dentro de la organización.

Organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente. Estos

se adoptan el concepto tradicional de la división del trabajo cuando se refiere a las distintas actividades y a la coordinación en la organización (Chiavenato, 2011, pág. 348).

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto, Organizar el trabajo de las personas dentro de la organización.

Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño (Werther & Keith, 2008, pág. 47).

3.4. Integración para el desarrollo de los recursos humanos

En el mundo competitivo de hoy, en el que los puestos demandan niveles cada vez más altos de compromiso del trabajador y en el que la calidad, servicio y flexibilidad son necesarios para la supervivencia de las empresas puede ser un reto mucho más grande la contratación de gente capaz de un esfuerzo comprometido.

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales.

Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento (Werther & Keith, 2008, pág. 65).

3.5. Elementos para el desarrollo de recursos humanos

Para cultivar un ambiente en el cual el aprendizaje se releve al primer lugar de atención, Nicolas Majluf en su libro los desafíos de la gestión de lo formal a lo sutil, menciona algunas prácticas que ayudan con este objetivo:

1. Hacer del registro y análisis de información un hábito. Si algo no se hace bien, el acumular antecedentes que puedan dar luces sobre el problema es el punto de partida, al igual como si las cosas van bien, se puede fundamentar con datos. Esta práctica debe ser permanente.
2. Institucionalizar procesos formales de reflexión y análisis de los antecedentes recogidos, con el fin de prevenir la recurrencia de los mismos errores y revalidar lo que se está haciendo satisfactoriamente. Si no se dedica tiempo y recursos a esta actividad, no se puede alcanzar y sostener la excelencia.
3. Recoger las mejores prácticas que se deriven de los análisis anteriores en protocolos o directrices que se apliquen en toda la organización y mantener una disposición permanente a ir ajustándolas, debido a la irrupción de nuevas tecnologías que descubren mejores formas de hacer las cosas, o simplemente por cambios en las circunstancias que hicieron que estas queden obsoletas.
4. Poner a disposición de todos los miembros plataformas tecnológicas que faciliten la colaboración en tiempo real. Las organizaciones que aprenden permiten la concurrencia simultánea de sus mejores especialistas en los procesos de decisión, sin importar donde se encuentren.

Para desarrollar la capacidad de aprendizaje se precisa una estrategia consciente en la educación y formación permanentes como forma de asumir este reto contemporáneo.

Se requiere de una educación básica de alta calidad para todos desde la infancia, seguida de una formación profesional pertinente a las necesidades de la sociedad, acorde con la globalización del conocimiento en que vivimos, que desarrolle en el educando la independencia cognoscitiva y la creatividad necesaria para solucionar los múltiples problemas de la profesión y la sociedad, probando que se ha aprendido a aprender. (Muñoz & Gaitan, 2013, pág. 271).

Esto, unido a las variadas ofertas de información y tecnologías y las posibilidades de acceso a ellas, garantiza la motivación para un aprendizaje activo y permanente, en el que se utilicen métodos de enseñanza dinámicos y polémicos,

estrechamente vinculados a la práctica de la profesión, la que continúa a lo largo de toda su vida profesional.

Los cambios sociales, el desarrollo científico y de nuevas tecnologías, provocan la rápida obsolescencia de conocimientos, y la necesidad de desarrollo profesional individual requiere de procesos educativos de actualización y perfeccionamiento de sus competencias para enfrentar con calidad la actividad laboral que se modifica en función de estos adelantos, por lo que se precisa de la aplicación de diversidad de formas de aprendizaje, que se integren entre si y enriquezcan las vías para el logro de los objetivos propuestos (Agudelo, 2015, pág. 271).

3.6. Métodos para desarrollar y fortalecer las habilidades

Permiten obtener un aumento de la productividad de colaboradores, aumento de la satisfacción de clientes, mayor rendimiento en las ventas, menos rotación de personal y por supuesto, una ventaja competitiva ante el resto de las empresas.

Estos son algunos de los métodos para desarrollar y fortalecer las competencias laborales de los empleados de tu organización (Varela, 2011, pág. 214).

3.6.1. Coaching

El coaching es un método muy efectivo, sobre todo cuando se trabaja con base en plazos y metas. Los beneficios de este enfoque incluyen la mejora de la comunicación y habilidades para resolver problemas, el aumento de la calidad y cantidad del trabajo y la transferencia del aprendizaje.

En este método, la persona se beneficia de contar con el apoyo de un compañero o líder que tiene la experiencia necesaria y lo puede ayudar a fortalecer las competencias funcionales requeridas para desempeñar más efectivamente el puesto de trabajo (Chiavenato, 2007, pág. 178).

3.6.2. Equipos multidisciplinarios

La puesta en marcha de proyectos por parte de equipos multidisciplinarios y no de forma individual, aumenta la responsabilidad, el interés, la motivación y el sentido de pertinencia del empleado, quien además será capaz de probar nuevas habilidades, establecer relaciones y explorar nuevas áreas de especialización.

Al llevar a cabo esta práctica se fomenta el aprendizaje colaborativo y la participación de los colaboradores con distintas competencias que pueden enriquecerse entre sí.

Cuando detectas que una persona de tu equipo tiene la necesidad de adquirir o reforzar alguna habilidad en particular puede ser de gran apoyo que comparta con colegas que por su área de trabajo tienen más desarrollada dicha competencia; de alguna manera es aprender por medio de la observación (Chiavenato, 2011, pág. 175).

3.6.3. Rotación de puestos de trabajo

La rotación de puestos de trabajo, así como el entrenamiento cruzado, se basa en el aprendizaje de nuevas habilidades desde una posición diferente, lo que te permite detectar qué áreas de oportunidad tiene cada persona y qué habilidades requiere desarrollar para avanzar a puestos de mayor responsabilidad.

Esto puede realizarse durante varias horas, meses o incluso años y es muy funcional para aumentar el interés de los empleados por determinadas áreas, prepararlos para un ascenso o mejorar la comunicación (Siliceo Aguilar , 2004, pág. 246).

3.6.4. Cambios laterales

Este método consiste en mover a un colaborador a una posición diferente, pero con status, remuneración y responsabilidades similares; lo que aumenta la flexibilidad y la comunicación entre las unidades de trabajo y es ideal para pequeñas y medianas empresas (Guiñazo, 2015, pág. 73).

Las ventajas que ofrece, tanto para la empresa como para el empleado, se deben a los nuevos retos y al desarrollo de nuevas habilidades sin la necesidad de proporcionarles mayores responsabilidades.

El éxito de los métodos para fortalecer las competencias laborales de tus empleados es mucho más probable si cuentan con el apoyo de la organización y se establece el escenario idóneo para el desarrollo de los mismos (Guizar, 2008, pág. 247).

3.7. Retención de los recursos humanos

Ganar el compromiso del empleado es importante, por tanto, se hace énfasis en este tema, las políticas y prácticas de RH que fomentan el compromiso del empleado incluyen los valores la gente es primero, los flujos de información en dos sentidos, fomentar un sentido de compañerismo, proveer seguridad al empleado, la contratación con base en los valores, el sistema de compensaciones de la empresa y la actualización de los empleados.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización.

La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.

Descripción de técnicas que las empresas utilizan para crear la comunicación saludable en dos sentidos. Manejo eficiente de los despidos y separaciones.

El papel de la comunicación y el proceso del trato justo garantizado para fomentar el compromiso del empleado; cómo disciplinar a un subordinado y las etapas en el manejo de una liquidación (B. Werther & Keith, 2008, pág. 68).

3.8. Planes de carrera y desarrollo profesional

En el pasado, los departamentos de capital humano proporcionaban escaso apoyo a la planeación de la carrera profesional.

Cuando existían vacantes que no podían cubrirse con el personal disponible, solían reaccionar mediante programas intensivos de capacitación o recurrían al reclutamiento externo.

Si se considera esta situación desde una perspectiva histórica se advierte que las políticas que predominaron hasta aproximadamente la década de 1980 estaban muy influidas por la idea de que el destino de cada integrante de la organización era en gran medida un asunto personal. Incluso en los casos en que los gerentes de capital humano deseaban proporcionar apoyo en la planeación de la carrera profesional, sus departamentos carecían de recursos para actuar (Mondy, 2010, pág. 39).

En consecuencia, solo unas pocas organizaciones (por lo general, las que son muy grandes) estimulaban las actividades de planeación de trayectorias laborales.

En la actualidad, un número creciente de departamentos de capital humano considera que la planeación de la carrera constituye una herramienta idónea para hacer frente a sus necesidades de personal.

Aunque en la práctica este servicio tiende a limitarse a los empleados de nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos, se avizora ya el momento en que se considerará a todos los integrantes de la organización.

Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales, se motiven y trabajen por obtenerlas.

Estos objetivos, a su vez, pueden estimularlos para progresar en su capacitación, formación académica o técnica y en otras actividades.

El nivel promedio de los empleados de la organización crecerá y el departamento dispondrá de personal más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten (Barquero Corrales, 2005, pág. 274).

3.8.1. Factores que inciden en el desempeño

1. Igualdad de oportunidades: En la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias y equitativas.
2. Apoyo del jefe inmediato: Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione realimentación adecuada y oportuna.
3. Conocimiento de las oportunidades: Existencia de un adecuado sistema de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
4. Interés del empleado: Los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, lo cual depende de varios factores.
5. Satisfacción profesional: Según su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes afectará. Al margen de las variables individuales, los empleados suelen expresar deseos y necesidades más o menos permanentes, como hemos visto (B. Werther & Keith, 2008, pág. 42).

3.8.2. Elementos resultan programa de planeación de la carrera

1. La flexibilidad (la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo).
2. El enfoque activo que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr un mejor desempeño profesional (B. Werther & Keith, 2008, pág. 43).

3.8.3. Ventajas

1. Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal: Debido a que ayuda a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que

prevé crear la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste de las necesidades de la compañía y del individuo.

2. Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción: La planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente del capital humano y mantenerlo motivado.
3. Facilita la ubicación internacional. Las organizaciones multinacionales emplean la planeación de la carrera profesional para detectar los empleados que podrán tener relevancia a nivel internacional, contar con talento que conoce las operaciones de la corporación, así como lograr una integración más rápida a sus funciones.
4. Disminuye la tasa de rotación: Cuando los empleados perciben que hay interés en el desarrollo de sus carreras muestran mayor lealtad a la empresa, arraigo y pertenencia hacia la organización, y disminuye la tendencia a abandonarla.
5. Satisface las necesidades psicológicas del empleado: En razón de que su tituye la vaga percepción de que “debería prepararse para una promoción” por una serie de pasos específicos y concretos, el empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas (B. Werther & Keith, 2008, pág. 46).

3.8.4. La información y la planeación de la carrera profesional

Es sorprendente, pero muchos empleados ignoran aspectos esenciales de las oportunidades profesionales que les brindan sus organizaciones. Con frecuencia, carecen de medios eficaces para obtener esa información, en particular en las grandes empresas, que muchas veces ofrecen una rica gama de posibilidades.

La empresa puede suplir esa carencia mediante un servicio periódico de información al respecto; por ejemplo, a través de un boletín enviado por correo electrónico todos los lunes a cada empleado, que informe sobre las nuevas oportunidades, las vacantes actuales; o bien, mediante una página especial en la internet de la empresa, que sea accesible para todos.

Las menciones verbales, los comunicados que emite la gerencia y, en general, todo esfuerzo en este sentido reviste gran importancia. Si los ejecutivos de los puestos superiores tienen confianza en las posibilidades de la planeación profesional, es muy factible que los mandos medios imiten su actitud.

Los talleres y seminarios sobre la planeación de la carrera incrementan el interés del empleado, debido, entre otros factores, a que le ayudan a obtener sus objetivos. Cuando diferentes puestos requieren habilidades semejantes, técnicamente se clasifican en familias de puestos (Werther & Keith, 2008, pág. 283).

En general, se requiere poca capacitación adicional para pasar de un puesto a otro de la misma familia. Si los departamentos de capital humano informan a los empleados sobre puestos disponibles en cierta familia, éstos podrán trazar con mayor facilidad una ruta profesional.

Una característica común de quienes transitan por una familia de puestos es la tendencia a evitar los que se consideran desagradables. Para eliminar el fenómeno, se puede establecer una secuencia, esto es, una pauta de cobertura de puestos que es necesario observar para obtener un ascenso.

La secuencia ascendente de puestos no necesariamente implica un solo modus operandi; en realidad, en muchas ocasiones las opciones son múltiples y pueden adaptarse a las características individuales (B. Werther & Keith, 2008, pág. 48).

3.8.5. Asesoría profesional

A fin de ayudar a los empleados a establecer sus objetivos profesionales y a identificar bien su trayectoria, algunas organizaciones ofrecen asesoría profesional. El asesor profesional puede ser alguien que proporcione información especializada sobre familias de puestos en la organización, descripción y requisitos de cada puesto, entre otras características.

Ciertas compañías optan por psicólogos para que desempeñen una genuina labor profesional mediante la administración de pruebas, la identificación de potenciales y habilidades, etc., actividades que se añaden a las de asesor sobre la organización y sus posibilidades. Para obtener éxito verdadero, los orientadores profesionales deben

lograr que los integrantes de la organización se evalúen a sí mismos y a su entorno (Chiavenato, 2007, pág. 327).

3.8.6. Autoevaluación

Los consultores profesionales tienen clara noción de que la carrera profesional solo es parte de la vida total de un empleado. Este aspecto puede ser una parte central en ella, pero nunca será la única

Cuando planea su carrera profesional, el individuo debe tener en cuenta la suma total de sus aspiraciones como ser humano, no únicamente los requisitos de carácter más o menos profesional.

Las obras de varios grandes escritores se han centrado en la tragedia que constituye para un individuo lograr el éxito financiero y profesional en el marco de un fracaso en la vida personal.

Los aspectos familiares, emocionales, culturales y personales deben jugar un aspecto decisivo en esta planeación. Al margen de estos aspectos de carácter general, el individuo que planea su carrera profesional en el marco de las aptitudes y el potencial que posee tiene una ventaja evidente: cuenta con una apreciación realista de sus habilidades. Una excelente manera de determinar las habilidades y el potencial propio consiste en llevar a cabo una autoevaluación, lo más objetiva posible (Chiavenato, 2007, pág. 328).

3.8.7. El plan de sucesión

La gran mayoría de las empresas no se preparan de manera adecuada para desarrollar procesos de sucesión interna. Si la organización no cuenta con un plan de sucesión bien articulado, atraerá y captará talento externo que podría haber sido formado y retenido en su interior.

Esto, además de incrementar los costos de atracción, captación y acoplamiento de los nuevos empleados a la organización, perturba el clima organizacional, lo cual

puede afectar de manera negativa la productividad y competitividad de la empresa a largo plazo.

Una entidad puede desarrollar planes de sucesión para cada puesto que considera crítico, y vincularlo con planes individuales de desarrollo; de esta forma podrá contar con los profesionales idóneos, cuyas competencias, actitudes y conocimientos se ajustan satisfactoriamente a los perfiles de puestos que la gerencia considera relevantes para garantizar la continuidad de las operaciones y consolidar su competitividad a largo plazo.

En estas organizaciones es usual que la productividad, tanto individual como colectiva, aumente visiblemente cuando un empleado manifiesta su compromiso para pertenecer a la empresa; cuando esto sucede, la empresa no sólo es consciente del potencial que tiene ese empleado como profesional y de sus expectativas de crecimiento, sino que le ofrece una plataforma de desarrollo y relevo, conformada por planes, recursos y facilitación experta, para que pueda alcanzar sus objetivos de crecimiento y desarrollo profesionales (Chiavenato, 2007, pág. 330).

3.8.8. Carreras en punto muerto

Un aspecto difícil de la planeación de la carrera profesional es el tema de cómo ayudar a los empleados que se encuentran en una etapa de bajo desarrollo y pocas posibilidades.

La creación de nuevas oportunidades para empleados clave que se encuentran en etapas de poco desafío profesional, la retención de personal fundamental que no se considera suficientemente motivado a nivel profesional y el proceso de recapacitar a los empleados cuyas habilidades han caído en la obsolescencia constituyen algunos de los principales desafíos de esta área.

La tendencia a reducir personal que afecta a muchas corporaciones ha eliminado las posibilidades de crecimiento profesional de personas que han llevado a cabo significativos esfuerzos por progresar dentro de ellas.

Pese a esta innegable realidad, aun en las compañías que se encuentran en un proceso drástico de reorganización y disminución de personal es necesario ofrecer

oportunidades a sus integrantes, actualizar sus habilidades y conocimientos, y adquirir nuevos talentos (Werther & Keith, 2008, pág. 363).

3.8.9. Desarrollo de la carrera individual

El desarrollo profesional se inicia con la disposición a lograr metas y la aceptación de las responsabilidades que ello implica. Cuando estas condiciones existen, pueden fijarse metas concretas, como:

1. Alcanzar niveles de desempeño.
2. Estrechar relaciones con quienes toman las decisiones.
3. Desarrollar sentimientos de lealtad hacia la organización.
4. Renunciar.
5. Recurrir a expertos en el campo.
6. Elegir subordinados clave.
7. Tener oportunidades de desarrollo.
8. Lograr experiencia internacional. (B. Werther & Keith, 2008, pág. 365).

3.8.10. Alcanzar mejores niveles de desempeño

La forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo es mejorar el desempeño. Cuando éste es insuficiente, el crecimiento es prácticamente imposible, aunque se empleen de manera adecuada otras técnicas de desarrollo profesión (B. Werther & Keith, 2008, pág. 263).

3.8.11. Tener oportunidades de crecimiento

Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. Por ejemplo, cuando se inscriben en un programa de capacitación o se ofrecen para un nuevo puesto, pueden mejorar su grado de calificación; este proceso se traduce en una contribución directa a los planes de ascenso internos Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y

habilidades constituyen vehículos para crecer en la empresa (B. Werther & Keith, 2008, pág. 263).

3.8.12. Desarrollar sentimientos de lealtad hacia la organización

Muchas personas anteponen sus intereses profesionales a la organización en la cual trabajan. Por lo común, los universitarios recién graduados muestran niveles bajos de lealtad a su empresa, ya que es común que el alto nivel de sus expectativas provoque choques con sus superiores.

Aunque el objetivo de mantener el nivel de rotación de personal al mínimo posible es, por regla general, muy apreciado, la mayoría de las personas que consiguen escalar puestos ejecutivos han trabajado para más de una empresa. Muchos de quienes logran el triunfo suelen afirmar que su experiencia en varias firmas resultó enriquecedora y de gran valor.

El mundo corporativo ha desarrollado una cultura empresarial que reduce los sentimientos de solidaridad y responsabilidad hacia la organización. Con frecuencia, el empleado medio se siente excluido de la empresa en la cual presta sus servicios. Por su parte, los ejecutivos de las grandes organizaciones tienden cada vez más a considerar sus recursos de capital humano con la misma actitud con que deciden adquirir nuevos equipos o vender los inservibles.

En general, la empresa típica promueve poco la adhesión de sus empleados. Debido a las alternativas del mercado o a las circunstancias de cada empresa, la tasa de rotación de muchas compañías se ha incrementado de manera notable en el curso de los últimos años.

En las empresas orientales tradicionales, prima un sentimiento general de intensa adhesión y lealtad a la empresa en la cual se trabaja. En tanto las compañías se esfuerzan por lograr ventajas especiales para sus empleados y garantizar un clima de trabajo positivo, el empleado promedio rara vez cambia de una empresa a otra (Chiavenato, 2007, pág. 174).

Tradicionalmente, la tasa de rotación de la mayoría de las empresas asiáticas, en países como Japón, Corea, Taiwán y Singapur, es inferior a la que se experimenta

en Occidente. La dinámica de la economía mundial ha desencadenado una serie de fuerzas que claramente alientan el modelo de libre flujo del personal.

Las oportunidades de lograr un empleo vitalicio han disminuido a pasos agigantados en todo el mundo. Cuando se opta por un modelo de libre flujo de personal, la estabilidad en el empleo disminuye, pero se incrementa la creación de nuevos puestos de trabajo.

Dadas estas condiciones, la actitud del profesional debe ser clara: su ética personal lo impulsa a practicar una lealtad sin compromisos con respecto a su actual empleador, pero al mismo tiempo mantiene sus opciones abiertas, y explora el mercado de trabajo con frecuencia para buscar nuevas oportunidades (B. Werther & Keith, 2008, pág. 264).

3.8.13. Tener oportunidades de crecimiento

Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. Por ejemplo, cuando se inscriben en un programa de capacitación o se ofrecen para un nuevo puesto, pueden mejorar su grado de calificación; este proceso se traduce en una contribución directa a los planes de ascenso internos.

Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vehículos para crecer en la empresa (B. Werther & Keith, 2008, pág. 265).

3.8.14. Lograr experiencia internacional

Dentro de la lógica corporativa moderna, estar dispuesto a aceptar ofertas de desarrollo profesional en el extranjero constituye un factor que incide favorablemente en la carrera de un individuo porque, en general, las operaciones internacionales se encuentran en una etapa de vigoroso crecimiento o consolidación, lo cual implica considerables oportunidades.

Las empresas modernas expanden sus operaciones internacionales y la circunstancia de haber vivido, estudiado o trabajado en uno o más países con

frecuencia constituye la diferencia que permite a un aspirante obtener los puestos de mejor remuneración.

Es muy importante que dentro de los planes de vida y carrera de los empleados que son enviados al extranjero se contemple su reintegración a la empresa a través de un plan de repatriación, para así aprovechar toda la experiencia adquirida

Es indudable que las lenguas extranjeras constituyen un elemento de primera importancia para acceder al campo internacional.

El porcentaje de personas que manejan un tercer idioma es aún muy bajo, aunque la compensación potencial es extraordinariamente alta para quienes dominan el chino, el japonés o el coreano. Junto con el idioma y la información relevante sobre aspectos legales, la capacidad de convivir y comprender a personas de otras culturas se ha convertido en una de las características máspreciadas en el campo internacional.

Con frecuencia, puestos a escoger entre personas con extraordinarias calificaciones académicas, pero monoculturales y monolingües, u otras que carecen de una formación académica tan sólida pero que son multiculturales y multilingües, las grandes corporaciones optan por las segundas (B. Werther & Keith, 2008, pág. 266).

3.8.15. Apoyo de la cúpula administrativa

A menos que se cuente con el apoyo de los directivos de la empresa, los esfuerzos que lleva a cabo el departamento de capital humano surtirán escasos efectos y es probable que los ejecutivos de nivel medio se interesen menos por el desarrollo de sus subordinados.

La gerencia general debe ir mucho más allá de solo tolerar estas actividades; en realidad, resulta indispensable un interés activo por el desarrollo y crecimiento de todos los empleados.

Cuando la gerencia general muestra interés por lograr el desarrollo del personal de la empresa resulta muy factible que los mandos medios imiten esa actitud y procedan a aplicarla ellos también (Labarca , 1996, pág. 26).

3.8.16. Realimentación

Sin realimentación que le permita conocer cómo se juzga en la empresa su desempeño profesional, el empleado tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada y puede interesarse poco por realizar esfuerzos adicionales para aprender determinada materia nueva o cumplir otra función.

El departamento de capital humano puede suministrar realimentación mediante los parámetros de desempeño de la empresa y por medio de información concerniente a las políticas de promoción a nuevos puestos (Guiñazo, 2015, pág. 14).

El estímulo que significa para un empleado ser promovido a una función de más alta jerarquía puede verse compensado a nivel de la organización por los sentimientos de inadecuación que el movimiento puede generar en los otros aspirantes a la vacante.

Estos últimos tienen derecho a recibir información al respecto, que permita reducir los posibles efectos negativos.

En este caso, esa realimentación cumple tres objetivos:

1. Confirmar a los aspirantes a promociones que la compañía aprecia sus esfuerzos y los considera para futuros ascensos.
2. Explicar por qué fue seleccionado cierto empleado para el puesto vacante.
3. Orientar a los aspirantes respecto de las habilidades y conocimientos específicos que deben adquirir para obtener la promoción deseada en el futuro.

El otro tipo de realimentación se refiere al desempeño laboral, probablemente el más importante de cuantos recibe un empleado.

Como hemos visto a lo largo de esta obra, el desempeño constituye un elemento vital para el éxito profesional.

Para que las empresas puedan contar con una excelente planeación profesional, un factor de éxito es que posean sistemas de información y de tecnología adecuados para mantener registros actualizados de cada uno de sus empleados, un sistema para conocer las necesidades internas de cada área que conforman la organización, y las descripciones de puestos y funciones.

Estas bases de datos permiten tener comunicación expedita, transparente y eficiente, lo que incrementa la productividad de la empresa. Como complemento del plan profesional, si los empleados realizan su plan de vida y carrera en forma integral se pueden obtener mayores beneficios (Guizar, 2008, pág. 27).

3.8.17. Plan de vida

Tener un plan de vida y carrera es fundamental porque denota la capacidad de liderazgo de la persona y su voluntad de hacer que las cosas sucedan. Diseñar un plan de vida y carrera implica reflexionar, definir y poner por escrito las metas personales en una visión de cinco años, en cuatro áreas: espiritual, laboral, familiar y de salud.

En este propósito, es necesario cumplir dos etapas esenciales: la primera supone inventar y construir el futuro en la imaginación, y la segunda en hacerlo realidad, a través de metas específicas y un plan de acción.

Para realizar esta planeación, es esencial que el empleado tenga un lugar cómodo y tranquilo, y lleve registros precisos de los planes, para no perder de vista los objetivos generales de su vida.

Una de las ventajas de una planeación formal por escrito es que permite modificar, ajustar, quitar o añadir a ese proyecto todo lo que sea necesario (Guizar, 2008, pág. 311).

3.8.17.1. Objetivos de vida

Defina qué desea realizar en su vida; elabore una lista de los objetivos personales, profesionales, familiares, económicos, espirituales que quiere lograr; registre todas las cosas que le harían sentir realizado al llegar al final de su vida (Guizar, 2008, pág. 312).

3.8.17.2. Visión

Imagínese en cinco años y escriba un pasaje en el que se describa en el contexto de los logros que ha obtenido en ese plazo, que abarque las cuatro áreas fundamentales.

3.8.17.3. Plan de acción

Comprométase con el logro de sus objetivos trazando un plan de acción, con pasos a seguir y fechas en que alcanzará cada una de sus metas.

La carrera profesional se compone de las tareas y puestos que desempeña el individuo en su vida profesional. La planeación de la carrera profesional se relaciona con los objetivos profesionales y cómo y cuándo alcanzarlos (Guizar, 2008, pág. 314).

El departamento de capital humano debe apoyar el desarrollo de esta carrera, pero lograr el éxito corresponde al individuo. Asimismo, también es responsable de planear las necesidades de capital humano de la empresa y sincronizarlas con la planeación de carrera de su personal.

Además, debe difundir las oportunidades de carrera que la organización ofrece a su personal, y estimular y desarrollar a aquellos elementos que tienen un escaso crecimiento. El desarrollo profesional se refiere a los aspectos que un individuo mejora con miras a lograr objetivos dentro de la organización (Labarca , 1996, págs. 10,11.)

3.9. Aprendizaje para el desarrollo de recursos humanos

Aprendizaje significa un cambio o modificación permanente de la conducta en función de la experiencia de cada individuo. Se observan algunos cambios de conducta en las personas a medida que crecen, de la infancia a la madurez.

El aprendizaje afecta en gran medida la forma de pensar, sentir y actuar, así como las creencias, valores y objetivos personales. Todo esto se aprende de la vida en sociedad. A lo largo de toda su existencia, la gente vive en el aprendizaje y en la modificación continua de su conducta (Chiavenato, 2007, pág. 307).

3.9.1 Proceso de aprendizaje

El aprendizaje es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su medio ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida.

Como resultado de la experiencia ocurren conexiones en el cerebro que permiten a la persona alguna forma de asociación entre los hechos del mundo y su alrededor, entre el hecho y la consecuencia que afecta a la persona o también entre la acción y el hecho. De este modo, el aprendizaje ocurre cuando se presenta un cambio de conducta de la persona como respuesta a una experiencia anterior (Chiavenato, 2007, pág. 317).

3.9.1.1 Aprendizaje a la ley del efecto

La persona tiende a mantener cierta conducta que piensa que le producirá una recompensa o que tendrá algún efecto, y tiende a suspender la que no le genera recompensa alguna.

Gracias a la ley del efecto, la persona se inclina a repetir la conducta que produce resultados o efectos positivos y a eliminarla cuando no corresponde a sus expectativas. Si una conducta no es satisfactoria, la persona seguramente la sustituirá por otra. El premio modifica el aprendizaje y lo refuerza de forma positiva (Chiavenato, 2007, pág. 318).

3.9.1.2. Aprendizaje a la ley del estímulo

Los incentivos, estímulos o recompensas son importantes en el aprendizaje. Cuando éstos se repiten, tienden a desarrollar patrones estables de conducta, mientras que los estímulos poco frecuentes o raros tienden a responderse con mayor variación.

El premio estimula el aprendizaje. Si el premio es grande, el aprendizaje suele ser más rápido y eficaz. Sin embargo, si el premio es pequeño, éste no consigue atraer ni retener la atención de la persona. Para aprender, la persona debe percibir que la nueva conducta se premiará. Por otra parte, es necesario que lo aprendido se aproveche una y otra vez (Chiavenato, Administracion de recursos humanos , 2007, pág. 321).

3.9.1.3. Aprendizaje a la ley de la intensidad

La intensidad de los ejercicios y la práctica determina el aprendizaje. Si los ejercicios, entrenamientos y prácticas son intensos, el aprendizaje es más rápido y eficaz. Pero si la intensidad de la práctica es poca o el aprendizaje muy superficial y rápido, la persona no conseguirá retener lo aprendido (Chiavenato, 2007, pág. 324).

3.9.1.4. Aprendizaje a la ley de la complejidad

El esfuerzo exigido para producir la respuesta afecta el aprendizaje. Algunas respuestas son más difíciles y complejas que otras. Si una persona debe aprender tareas complejas, el proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más simples, inmediatos y concretos, que deben avanzar poco a poco hacia los aspectos más complejos, mediatos y abstractos.

El camino va de la simplicidad a la complejidad, de lo inmediato a lo mediato y de lo concreto a lo abstracto (Chiavenato, 2007, pág. 325).

Conclusiones

Después de realizado el proceso de investigación documental se llegó a las siguientes conclusiones basadas en los objetivos ya que es un trabajo documental:

Describiendo las generalidades de la gestión del talento humano por medio del análisis de definiciones que reflejan la importancia del desarrollo y capacitación del personal en las empresas, quedando en evidencia que la administración de los recursos humanos es una vital herramienta para la función administrativa dentro de la organización.

Planteando que las principales técnicas, procesos y métodos de capacitación como herramientas para el mejoramiento del desempeño del colaborador en sus funciones en la organización son vitales para alcanzar sus objetivos como profesional y por ende los objetivos organizacionales.

Detallando de forma concisa que se concluye que los aportes de los métodos y técnicas para el desarrollo de talento humanos como elemento fundamental para formación y perfeccionamiento de líderes administrativos son necesarios e importantes en la visión y misión de cada organización para el desempeño eficaz y eficiente de cada colaborador.

Analizando la importancia de la capacitación y el desarrollo de las personas y su importancia, como procesos elementales de la administración de talento humano para la competitividad de las organizaciones queda reflejada en la presente investigación documental lo cual fortalece los conocimientos teóricos científicos para la aplicación eficiente y eficaz en la gestión de los recursos humanos.

Bibliografía

- Agudelo, C. A. (2015). Recurso Humano. *Vision del Futuro* , 2.
- Aguilar, A., S. (2004). Capacitacion y desarrollo del personal . *Limusa*, 25.
- B. Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- B., S. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestion de calidad. *Vision del futuro*, 28.
- Barquero Corrales, A. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. San Jose: Universidad Estatal a Distancia.
- chiavenato. (2008). adminitracion de recursos humanos. En chiaventao. mexico.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos* . México: Mc Graq Hill.
- Chiavenato, I. (2011). México: Mc Graw Gill.
- G.D., V. (2011). Administracion de recursos humanos. *Pearson education*, 40.
- Guiñazo, G. (2015). Capacitacion efectiva en la empresa. *Invenio*, 35.
- Guizar, R. (2008). *Desarrollo organizacional* . México: Mc Graw Hill.
- Labarca , G. (1996). Formacion de habilidades basica y la capacitacion para el trabajo productivo. *Cepal*, 25.
- Mondy, w. (2010). *Aministracion de recursos humanos* . Mexico : Pearson Education.
- Muñoz , N., & Gaitan, A. (2013). Analisis para el mejoramiento del talento humano apartir de la capacitacion. *Facultad de ciencias contables y administrativas*, 46.
- Siliceo Aguilar , A. (2004). *Capacitacion y desarrollo de personal*. Mexico: LIMUSA.
- Varela, G. D. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: PEARSON ADUCATION.
- Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.