



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema: Gestión de talento humano

Subtema: Relación de la capacitación y el desarrollo del personal en la eficiencia y  
eficacia en las organizaciones

Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Administración de  
Empresas

Autores

Bra. Darling del Carmen Umaña Moreno

Br. Roberto Carlos Rivas Obregón

Tutor/a: Mba. Widad Raquel Aráuz Moreno

Managua, 13 de febrero 2018

# Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Valoración de docente .....	iv
Resumen .....	v
Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos.....	3
Capitulo uno. Generalidades de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos .....	4
1.1 Antecedentes de la capacitación.....	4
1.2 Definición de capacitación.....	5
1.3 Definición de desarrollo .....	7
1.4 Definición de eficiencia y eficacia .....	8
1.5 Diferencia entre capacitación y desarrollo.....	8
1.6 Relación entre capacitación y desarrollo de personal .....	9
1.7 Importancia de la capacitación y desarrollo.....	10
1.8 Contenido de la capacitación .....	10
1.9 Objetivos de la capacitación.....	11
1.10 La capacitación como responsabilidad de línea y función de staff .....	12
1.11 Beneficios de la capacitación .....	12
1.11.1 Beneficios para las empresas .....	12
1.11.2 Beneficios para los colaboradores .....	14

1.11.3 Beneficios para la sociedad .....	14
1.12 Tendencias de la capacitación de personal.....	14
Capitulo dos. Etapas del proceso de capacitación .....	17
2.1 Detección de necesidades de capacitación.....	17
2.1.1 Objetivos de la detección de necesidades de capacitación .....	18
2.1.1.1 Análisis organizacional: el sistema organizacional .....	19
2.1.1.2 Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.....	20
2.1.1.3 Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades .....	20
2.1.2 Factores que determinan las necesidades de capacitación .....	21
2.1.2.1 Tipos de necesidades de capacitación .....	22
2.1.3 Métodos para detectar las necesidades de capacitación .....	23
2.1.4 Aplicación de la detección de necesidades de capacitación .....	25
2.2 Planificación del programa de capacitación .....	26
2.2.1 Técnicas de capacitación aplicadas en el sitio de trabajo .....	28
2.2.1.1 Capacitación de instrucción sobre el puesto.....	28
2.2.2 Técnicas de capacitación aplicadas fuera del sitio de trabajo.....	29
2.2.2.1 Conferencias y videoconferencias .....	29
2.2.2.2 Capacitación basada en la simulación en instalaciones especiales .....	30
2.2.2.3 Actuación o sociodrama.....	30
2.2.2.4 Estudio de casos.....	31
2.2.2.5 Autoaprendizaje programado.....	31
2.2.2.6 Capacitación en laboratorios.....	32
2.2.3 Contenido del programa de capacitación .....	32
2.3 Implementación del programa de capacitación .....	34

2.3.1 Factores que inciden en la ejecución de la capacitación .....	36
2.4 Evaluación de los resultados del programa de capacitación .....	39
2.4.1 Métodos de evaluación de la capacitación.....	40
2.4.1.1 Pre test.....	41
2.4.1.2 Interface o evaluación durante el proceso .....	41
2.4.1.3 Pos test.....	42
2.4.1.4 Obsolescencia del personal .....	43
2.4.1.5 Tasa de rotación de personal.....	43
2.4.2 Niveles de evaluación de la capacitación.....	44
Capítulo tres. Desarrollo de los recursos humanos .....	45
3.1 Carrera profesional.....	45
3.1.1 Modelo carrera “y” especialista o generalista.....	49
3.1.1.1 Ventajas e inconvenientes del especialista .....	49
3.1.1.2 Ventajas e inconvenientes de un perfil generalista .....	50
3.2 Rotación interna .....	52
3.3 Planes de sucesión .....	54
3.3.1 Diagrama o cuadros de reemplazos .....	56
3.3.2 Objetivos y finalidad de los planes de carrera y los planes de sucesión .....	56
.....	
3.4 Coaching .....	58
3.4.1 Concepto de coaching.....	58
3.4.2 Perfil de un coach .....	59
3.4.3 Diferencias entre un jefe y un coach .....	61
3.4.4 Principios de un coach .....	61
3.5 Mentoring .....	62

3.5.1 Concepto de mentor.....	62
3.5.2 Claves de un programa mentoring.....	63
3.5.3 Pasos para lograr que los gerentes o supervisores sean buenos mentores.....	64
3.6 Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal.....	65
Conclusión.....	70
Bibliografía	

## Dedicatoria

Por darnos la vida, la sabiduría que es imprescindible en la etapa de aprendizaje de las personas, y todo lo demás, es por ello que dedicamos la realización de este documento a Dios, el único ser que nunca nos ha faltado en el caminar hacia la conquista de este objetivo y de una forma muy especial a todas las personas que de diferentes maneras nos han apoyado en la conquista de nuestras metas.

---

Br. Roberto Carlos Rivas Obregón

Dedico este logro más en mi vida a Dios todopoderoso dador de la sabiduría y por darme la fuerza de para haber llegado a esta etapa de mi vida, a mis padres y hermanos por ser mi motivación y lo más hermoso que tengo en este mundo, al igual dedico este documento a todos los lectores que quieran utilizar este documento para profundizar sobre el tema capacitación y desarrollo del personal.

---

Bra. Darling del Carmen Umaña Moreno

## Agradecimiento

No es posible asegurar haber podido culminar esta etapa tan soñada de nuestras vidas, sin el apoyo de muchas personas que siempre han estado respaldándonos en las decisiones que día a día hemos tomado para llegar hasta aquí. Agradecemos primeramente al ser supremo y creador, Dios, el ser que nos ha brindado la sabiduría y las fuerzas para continuar en este objetivo que nació desde nuestros primeros días de estudio.

A nuestros padres, las primeras personas interesadas en vernos cumplir nuestros sueños, este es parte del resultado de su inversión. A nuestros maestros quienes nos han proporcionado el pan de la enseñanza pero además de eso, los consejos que nos han inducido a tomar las mejores decisiones.

De una forma muy especial a nuestra tutora, la Msc. Widad Raquel Arauz, gracias por su apoyo incondicional, por su paciencia y por todo el conocimiento compartido con nosotros. A veces las palabras no son suficientes para decir, muchas gracias.

---

Br. Roberto Carlos Rivas Obregón

## Agradecimiento

Agradezco sobre todas las cosas a Dios por haberme permitido tener un logro más en mi vida y por darme las fuerzas para recorrer el camino y poder decir que hasta donde he llegado ha sido gracia a su misericordia y amor infinito.

Doy gracias a mis padres por haber confiado en mí y apoyarme durante toda mi vida sin su ayuda hubiera sido más difícil culminar y llegar a la meta.

Así mismo agradezco a todos los docentes que me han enseñado con paciencia y dedicación y han ayudado a mi formación profesional.

---

Bra. Darling del Carmen Umaña Moreno



## Valoración de docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL”** hace constar que los bachilleres: **DARLING DEL CARMEN UMAÑA MORENO, Carnet No. 13-20966-0** y **ROBERTO CARLOS RIVAS OBREGON, Carnet No. 13-20628-3**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“RELACION DE LA CAPACITACION Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL EN LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA ORGANIZACIÓN”**, obteniendo la bachillera Umaña Moreno y el bachiller Rivas Obregón, la calificación de **46 (CUARENTA Y SEIS) PUNTOS.**

Dado en la ciudad de Managua a los 18 días del mes de noviembre del dos mil diecisiete.

---

**Mba. Widad Raquel Aráuz García**  
**Instructora**

## Resumen

La presente investigación documental presenta el tema: gestión del talento humano, a su vez el subtema: relación de la capacitación y el desarrollo del personal en la eficiencia y eficacia en las organizaciones, siendo el principal propósito de la capacitación preparar a los trabajadores para que desempeñen eficientemente las funciones asignadas en su cargo ya sea actual o futuro para adaptarlos a las exigencias del entorno cambiante y competitivo en que operan.

El objetivo general de esta investigación es analizar la relación de la capacitación y el desarrollo del personal en la eficiencia y eficacia de la organización, describiendo sus aspectos generales, los pasos a ejecutar en un programa de formación y los diferentes métodos de desarrollo por competencias de personal, siendo la organización no solo eficaz sino eficiente en la utilización de los recursos y cumplimiento de los estándares de calidad, cantidad y costo.

En el primer capítulo de este informe se presentan los diferentes aspectos generales de la capacitación, tales como antecedentes, objetivos, beneficios, importancia, relación y diferencia entre capacitación y desarrollo, etc. Seguidamente en el capítulo dos se presentan cada una de las etapas que se deben ejecutar para la realización de un programa de capacitación. Posteriormente en el tercer capítulo se presentan los diferentes métodos de desarrollo por competencia para el personal de cargos ejecutivos, los cuales son la carrera profesional, los planes de sucesión, la rotación interna, el coaching y el mentoring.

La metodología empleada en esta investigación fue la recopilación de información de material bibliográfico especialmente de los autores: Chiavenato, Werther y Keith, Alles, Aguilar y García. Y las normas APA aplicadas al documento son el modelo Javerianas sexta edición.

Los principales términos que se describen en este trabajo son: capacitación, etapas del proceso de capacitación, desarrollo del personal, eficiencia, eficacia.

## Introducción

La presente investigación documental muestra como tema principal la gestión del talento humano, este a su vez presenta el subtema, relación de la capacitación y el desarrollo del personal en la eficiencia y eficacia en las organizaciones. Cabe destacar que la importancia del tema en investigación radica en presentar y organizar información concerniente al tema anteriormente señalado, el cual pueda servir como medio de consulta.

La investigación tiene como objeto analizar la relación de la capacitación y el desarrollo del personal en la eficiencia y eficacia en las organizaciones, describiendo sus aspectos generales, los pasos a ejecutar en un programa de formación y los diferentes métodos de desarrollo por competencias de personal.

En el primer capítulo, generalidades de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos se muestran los siguientes ítems principales: antecedentes de la capacitación, definición de capacitación y desarrollo, diferencia entre capacitación y desarrollo, importancia de la capacitación, contenido y objetivos de la capacitación, la capacitación como responsabilidad de línea y función de staff, beneficios y tendencias de la capacitación.

El segundo capítulo, etapas del proceso de capacitación, desarrolla los acápites principales siguientes: detección de necesidades de capacitación, planificación e implementación del programa de capacitación y evaluación de los resultados del programa de capacitación.

En el capítulo tres, desarrollo de los recursos humanos por competencias, se presentan los siguientes contenidos: carrera profesional, rotación interna, planes de sucesión, coaching, Mentoring y tendencias de los procesos para el desarrollo del personal.

## Justificación

La presente investigación pretende analizar la relación de la capacitación y el desarrollo de personal en la eficiencia y eficacia en las organizaciones, para que la organización logre sus objetivos de crecimiento, aumento del nivel competitivo, productividad, y un mejor clima organizacional, es por ello que este documento muestra los diferentes aspectos teóricos y metodológicos que se deben considerar al momento de realizar un programa de capacitación o desarrollo de personal humano.

De esta manera se pretende que este documento investigativo sirva como fuente de consulta para diferentes personalidades, primeramente a estudiantes de la facultad que deseen conocer e indagar sobre el tema en cuestión, igualmente a profesores de la facultad quienes deseen un documento más generalizado y debidamente organizado, para presentar el tema a sus respectivos estudiantes y finalmente pero no menos importante, al público en general que se presente a la biblioteca de la facultad con objetivo de indagar sobre el tema relación de la capacitación y el desarrollo del personal en la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Desde la visión metodológica la investigación es de carácter documental, cuya finalidad es la transmisión de información confiable para otros estudios o investigaciones dentro de la temática de capacitación y desarrollo de personal. Para la presentación de este documento se utilizaron las normas APA Javerianas sexta edición.

## Objetivos

### General

Analizar la relación de la capacitación y el desarrollo del personal en la eficiencia y eficacia de la organización, describiendo sus aspectos generales, los pasos a ejecutar en un programa de formación y los diferentes métodos de desarrollo por competencias de personal.

### Específicos

1. Definir los conceptos generales, beneficios, objetivos y ciclo de la capacitación para el conocimiento amplio del tema.
2. Describir las etapas del proceso de capacitación para la ejecución de un programa que contribuya a la eficiencia y eficacia de los colaboradores y por ende de la organización.
3. Determinar los diversos métodos de desarrollo por competencia que aplican las organizaciones para el desempeño de los cargos gerenciales.

## **Capitulo uno. Generalidades de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos**

La educación puede entenderse como formación general que prepara a la persona para diversas ocupaciones. La capacitación se refiere a la adquisición de habilidades para emplearse en determinado puesto en una organización. En el área de adquisición de conocimiento ha surgido una diferencia sustancial entre los intereses de la organización y los del personal. En otra época, las organizaciones participaban gustosas en la educación del personal. Actualmente, la clara preferencia es por invertir en capacitación (Werther y Davis, 2008, pág. 251).

### **1.1 Antecedentes de la capacitación**

Para determinar de qué manera se iniciaron los primeros tipos de entrenamientos, basta detenernos en una etapa de la historia y precisar como trabajaban las persona en tiempos remotos, esto lo podemos observar en los monumentos arquitectónicos que aún existen, tales como las pirámides de Egipto, las de Teotihuacán o las ruinas del Perú, entre otros. Tales monumentos nos permiten inferir que para su construcción se tuvo que haber movilizado un gran contingente de personas con diferentes oficios, pues en las obras se incluyen trabajos de albañilería, carpintería, pintura, escultura y arquitectura.

Los talleres: en la antigüedad la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación. De esta forma se iba entrenando a familias completas que se especializaban en algún oficio o actividad. Consecuentemente, el llegar a ser un maestro reconocido se tornó muy difícil.

Los gremios: los gremios en si constituyen la primera forma del concepto de empresa y dan origen también a las agrupaciones de trabajadores, fueron creados para proteger sus intereses y en la actualidad los conocemos como sindicatos.

Dentro de ellos surgieron reglamentaciones como la limitación en el número de aprendices y la cantidad y calidad de trabajo que se debía realizar de acuerdo con el sistema básico de remuneración, los gremios estaban formados por grupos de personas unidas por intereses en comunes y en ellos destacaban la ayuda mutua. Para que se pudiera formar un gremio era necesaria la participación de tres elementos:

1. Maestro, quien transmitía las habilidades y los conocimientos por medio de la instrucción directa.
2. Aprendices, quienes recibían el entrenamiento que les proporcionaba el maestro, sin ningún beneficio económico.
3. Oficiales, quienes ya habían recibido entrenamiento, aun cuando no eran capaces todavía de desempeñar un oficio con la eficacia requerida.

Esta forma de organización se puede ejemplificar en la manera como trabajaba Leonardo Da Vinci entre los siglos XV y XVI; él era el maestro, tenía a sus aprendices y les enseñaba gradualmente el oficio; es decir, en cada uno de ellos iba perfeccionando una habilidad (Grados, 2009, págs. 203-204).

## **1.2 Definición de capacitación**

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, compleja o simple, implica estos tres aspectos.

Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por ella.

La capacitación es una inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos.

En 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 de verdad vale la pena (Chiavenato, 2011, págs. 322-323).

Para fines prácticos, la transmisión y generación de conocimientos en el entorno laboral puede dividirse en tres categorías: la educación laboral, la capacitación general y la capacitación especializada. En su sentido más amplio, la educación laboral abarca una lista de conceptos globales, y sirve para preparar al individuo para trabajar en una serie de contextos y condiciones muy variados. Un ejemplo de educación laboral a nivel profesional lo ofrece una clase universitaria de diseño de bases de datos, que ofrecerá al estudiante una gama completa de conocimientos más o menos permanentes, aplicables en diversos contextos.

La capacitación general es menos abierta que la educación laboral, pero no está del todo circunscrita a las necesidades inmediatas de la organización. Dentro de ciertos límites, permite que el individuo adquiera conocimientos transferibles a otros contextos, incluyendo otras empresas. Un ejemplo de capacitación general a nivel profesional lo ofrece un curso de capacitación en el cual los participantes aprendan a interactuar con diversos bancos de datos, importando y exportando la información que sea necesaria.

La capacitación especializada está circunscrita a las necesidades específicas y más o menos inmediatas de la empresa. Aunque es indudable que la mayor parte de las técnicas y destrezas que adquiera un individuo le pueden ser de utilidad en cualquier punto de su carrera, la posibilidad de transferir los conocimientos adquiridos en este tipo de capacitación es mucho más limitada que en los casos anteriores.

Un ejemplo de capacitación específica a nivel profesional lo ofrece un curso de capacitación en el cual los participantes aprendan a importar determinada información de un banco de datos específico (Werther y Davis, 2008, págs. 252,256).



### 1.3 Definición de desarrollo

Aunque en ocasiones la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es tenue, se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos. El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral.

El desarrollo a largo plazo del capital humano de la organización que es diferente a la capacitación para un puesto específico va adquiriendo creciente e importancia en el contexto del planteamiento estratégico de la corporación. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación del personal.

El desarrollo del capital humano es un método efectivo para enfrentar los desafíos del área, entre los cuales se incluyen la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación de los empleados (Werther y Davis, 2008, págs. 252, 271).

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que sólo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello (Chiavenato, 2009, pág. 366).

#### **1.4 Definición de eficiencia y eficacia**

Eficiencia: Enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos se utilicen del modo más racional posible. Utilización adecuada de los recursos disponibles. Se concentra en las operaciones y tiene puesta la atención en los aspectos internos de la organización.

Eficacia: el logro de los objetivos previstos es competencia de la eficacia. Logro de los objetivos mediante los recursos disponibles. Logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos externos de la organización (Chiavenato, 2000, pág. 72).

#### **1.5 Diferencia entre capacitación y desarrollo**

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas, aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. (Chiavenato, 2009, pág. 371).

Werther y Davis,(2008) aunque pareciera que la distinción entre capacitación y desarrollo de personal es un poco imprecisa, la tabla 1.1 presenta un cuadro de sus diferencias (pág. 252).

Tabla 1.1. Diferencia entre capacitación y desarrollo

Capacitación	Desarrollo
Responde a: cómo hacer Definición: actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas Objetivo: integrar al personal al proceso productivo Nivel: trabajadores en general Plazo: corto plazo Tipo de educación: perfeccionamiento técnico	Qué hacer, qué dirigir Educación que busca el crecimiento profesional  Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional Ejecutivos Largo plazo Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

(Werther y Davis, 2008, pág. 253).

## 1.6 Relación entre capacitación y desarrollo de personal

Castillo, (2012) El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal (pág.14).

1. La capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.
2. La capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos, esta división se debe a que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal, se basan en la psicología industrial, mientras que el estrato más amplio, el desarrollo organizacional, se basa en la psicología organizacional. En otras palabras, los primeros dos estratos se refieren al aprendizaje individual, mientras que el estrato más amplio e incluyente se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan. (Chiavenato, 2011, págs. 316,371).
3. Werther y Davis, (2008) las actividades de capacitación y desarrollo también se pueden complementar mediante cursos formales en instituciones educativas. Estos cursos se dictan en entidades que pueden incluir desde universidades hasta clases especializadas que ofrece un experto en un área específica (pág.72).
4. Chiavenato, (2009) el cambio es el factor que más afecta las actividades de capacitación y desarrollo (pág.373)

## **1.7 Importancia de la capacitación y desarrollo**

Incluso después de cursar un programa global de inducción, pocas veces los nuevos empleados cuentan con los conocimientos necesarios que exige el puesto para el que fueron contratados. Incluso algunos empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar bien su trabajo. Es posible que los candidatos internos no posean todas las habilidades necesarias, o que quizá muestren hábitos negativos que sea preciso cambiar.

Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo (Werther y Davis, 2008, págs. 252, 256).

## **1.8 Contenido de la capacitación**

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

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

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

Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización, para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios (Chiavenato, 2007, págs. 386-387).

### **1.9 Objetivos de la capacitación**

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo 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. 324).

## **1.10 La capacitación como responsabilidad de línea y función de staff**

La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, la capacitación es una responsabilidad administrativa. En otras palabras, las actividades de la capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad.

Para desarrollar esta política se pueden proporcionar entrenadores de staff y divisiones de capacitación especializadas. En un sentido más amplio, el concepto de capacitación está implícito en la tarea administrativa de todos los niveles. Trátese de la demostración de un procedimiento nuevo, paso a paso, o de la explicación de una operación tradicional, el supervisor o el gerente deben explicar, enseñar, dar seguimiento y comunicar (Chiavenato, 2011, pág. 324).

## **1.11 Beneficios de la capacitación**

Werther y Davis, (2008) los beneficios de la capacitación son muy numerosos, pero todos se mueven por un eje característico del siglo XXI, que es la explosión del conocimiento, este siglo experimenta una sed inagotable de saber (pág. 252).

### **1.11.1 Beneficios para las empresas**

Por lo general, los beneficios de la capacitación para una institución tienen que ver con la reducción de los costos operacionales, a partir de una mejor utilización de los recursos, tales beneficios pueden estimarse comparando la situación que existe (o podría existir, en el caso de las acciones de capacitación preventivas) sin la capacitación, por una parte, con la situación que existe después de la capacitación, por otra.

Al hacer esta comparación, hay que tener especial cuidado de eliminar posibles efectos de otros factores. Por ejemplo, un aumento en el número de placas radiográficas de un hospital puede deberse al uso de nuevas tecnologías de procesamiento de las placas, más que a la capacitación del personal.

Algunos de los beneficios de la capacitación son tangibles, en el sentido de que pueden ser medidos y valorizados con razonable exactitud y relativa facilidad. Estos tienen que ver con economías en el uso de recursos tales como el personal; los recursos materiales y los servicios; y, los equipos y las instalaciones (Costa y Aguinaga, 1998, pág. 16).

Ningún programa de capacitación brinda todos los beneficios potenciales de la enorme sed de conocimientos que se experimenta en nuestro nuevo siglo, pero la mayoría presenta no menos de cuatro o cinco de las ventajas que se exponen:

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 (Werther y Davis, 2008, pág. 254).

### **1.11.2 Beneficios para los colaboradores**

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 mejora las aptitudes comunicativas.
5. Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
6. Permite el logro de metas individuales.
7. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual (Werther y Davis, 2008, pág. 254).

### **1.11.3 Beneficios para la sociedad**

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 (Werther y Davis, 2008, pág. 254).

## **1.12 Tendencias de la capacitación de personal**

La Asociación Society for Training and Development (ASTD) subraya que las principales tendencias son:

1. El aprendizaje como estrategia empresarial: las organizaciones que aprenden bien y rápido y que colocan a los recursos humanos en un nivel realmente estratégico alcanzan logros en los negocios mucho mejores que las que no lo hacen.
2. El e-learning: la capacitación está derribando las barreras, los costos, los horarios y los límites del aula tradicionales y expande e influye ostensiblemente en las acciones de capacitación.



3. La capacitación como consultoría del desempeño: en lugar de enfocarse en las actividades (lo que hacen las personas), la capacitación se enfoca en los problemas de desempeño de las personas, los equipos y la empresa (los resultados que alcanzan). Constituye uno de los medios más poderosos para aumentar las competencias y los resultados del negocio.
4. Los líderes están concediendo gran valor al estilo coaching: la transición de los estilos técnicos y cerrados a una actuación más humana y participativa exige de los gerentes una fuerte inversión en su conocimiento personal y en poner a disposición de sus equipos el liderazgo y el coaching. Aspectos como el diálogo frente a frente, la convergencia, el dar y recibir realimentación, la discusión de factores que perjudican la carrera de las personas, las relaciones interpersonales y la mejoría del desempeño están al alza.
5. El papel del especialista en capacitación y desarrollo se está modificando: en lugar de sólo ofrecer cursos y talleres, ahora se ubica en el centro del proceso de aprendizaje e innovación de la empresa para ayudar a la organización y a las personas a crecer y a alcanzar el éxito en la alineación con las estrategias organizacionales.

Ésas son las buenas noticias, la mala es que no hemos conseguido transformar esas tendencias en la práctica diaria en muchas de nuestras empresas. Además, los tiempos actuales exigen de las organizaciones más que una simple capacitación; hacen falta nuevas soluciones, como:

1. Enfocarse en identificar y explorar capacidades distintivas: como la especialización o el dominio de ciertos aspectos básicos para impulsar el crecimiento y la competitividad sustentable. Para alcanzar un desempeño elevado, las empresas deben estudiar dónde pueden explotar su ventaja competitiva y lograr el mayor efecto posible. En general, esto impone la necesidad de reorganización, estructuración y flexibilización en torno al nuevo enfoque. Las personas deben estar preparadas para ello.

2. Desarrollar sistemas que multipliquen los talentos: como sistemas que identifican la atracción, el desarrollo y la retención de talentos para que la empresa atraiga al capital humano correcto y para que desdoble y utilice el conocimiento y las competencias críticas con mayor rapidez dentro de la organización.
3. Desarrollar una cultura de innovación, aprendizaje y excelencia, que motive a las personas y actúe como catalizador del conocimiento y de las competencias esenciales.
4. Aumentar la densidad de las relaciones internas, promoviendo la conexión, la sincronía, la convergencia y la solidaridad entre las personas para que puedan provocar efectos multiplicadores en sus actividades (Chiavenato, 2009, págs. 389,392,394).

## **Capítulo dos. Etapas del proceso de capacitación**

La capacitación debe tratar de orientar las experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que los individuos de todos los niveles de la empresa desarrollen más rápido sus conocimientos y las actitudes y habilidades que les beneficiaran a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos visualizables como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite (Chiavenato, 2011, págs. 324-325).

### **2.1 Detección de necesidades de capacitación**

La evaluación de las necesidades de capacitación detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo, que la empresa se deba enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más nuevas entidades, o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenta, los integrantes restantes de la organización experimentan renovadas necesidades de capacitarse.

El costo de la capacitación y el desarrollo es muy alto, cuando se considera en términos globales y de su efecto sobre los presupuestos en los diferentes departamentos de una empresa. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo y rendimiento potencial (Werther y Davis, 2008, págs. 257-258).

### **2.1.1 Objetivos de la detección de necesidades de capacitación**

La primera fase en toda metodología tendiente a determinar los aspectos de capacitación y desarrollo a atender, es justo la determinación de las necesidades de capacitación del personal.

Antes de abordar al detalle ese aspecto, es conveniente reflexionar sobre la necesidad de la capacitación en las organizaciones. Una característica de inicios del siglo XXI es la dificultad para el personal de tener empleos vitalicios o que duren por lo menos 20 años o más. Los problemas económicos llevan a las empresas a modificar sus estrategias y políticas de empleo, esto provoca el despido de mucha gente o la sustitución de algunos por personas bajo otras características de contratación, o con menos antigüedad, por lo general, las nuevas estructuras llevan también a crear puestos nuevos en un entorno muy dinámico y de cambios constantes.

En muchos de los casos, los conocimientos y habilidades del nuevo personal, no coincide con las necesidades de la organización y es ahí donde surge la necesidad de capacitación. Debe quedar claro que para que se satisfagan los requerimientos en todo sentido, los programas deben responder a necesidades reales (Castillo, 2012, págs. 36-37).

Muchos son los beneficios que se logran con el análisis de necesidades, pero hay uno que considero más significativo y central: el análisis de necesidades desencadena un proceso de reflexión sobre el trabajo que se está haciendo en una organización: ¿para qué se está trabajando?, ¿cómo se está trabajando?, ¿cuáles son los resultados? Y como el análisis debe ser realizado con periodicidad, constituye una oportunidad de hacer un alto en el camino para analizar, reflexionar y, lógicamente, tomar decisiones para mejorar.

En un sentido menos general, el análisis de necesidades permite fundamentar técnicamente las decisiones sobre hacer o no hacer capacitación. En otros términos, mejora el proceso de toma de decisiones y todas sus implicancias técnicas y financieras (Costa y Aguinaga, 1998, pág. 30).

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar necesario. Para la detección de las necesidades de capacitación se consideran tres niveles de análisis:

1. Sistema organizacional: nivel de análisis de toda la organización.
2. Sistema de capacitación: nivel de análisis de los recursos humanos.
3. Sistema de adquisición de habilidades: nivel de análisis de las operaciones y tareas (Chiavenato, 2011, pág. 326).

#### ***2.1.1.1 Análisis organizacional: el sistema organizacional***

Los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para ver con perspectiva la filosofía de la capacitación. El análisis organizacional no solo se refiere al estudio de toda la empresa, es decir, su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para alcanzar los objetivos, sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a determinar 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 inciden en sus costos y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias para alcanzar los objetivos de la organización, y establecer así la política global relativa a la capacitación.

En el nivel organizacional se presenta una dificultad no solo para identificar las necesidades de capacitación, sino también para definir sus objetivos. 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 depende siempre de la forma de identificar la necesidad que debe satisfacerse.

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 (Chiavenato, 2011, págs. 326-327).

### ***2.1.1.2 Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación***

El análisis de los recursos humanos procura constatar si 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 supone que los empleados cuentan con las habilidades, conocimientos y actitudes que desea la organización (Chiavenato, 2011, págs. 327-328).

### ***2.1.1.3 Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades***

Es el nivel de enfoque más restringido para detectar las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa en el nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que exige a su ocupante. Más allá de la organización y las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben capacitarse. El análisis de puestos y su especificación sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, conocimientos y características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones. En otras palabras, una necesidad de capacitación en el nivel del puesto es una discrepancia entre los requisitos que el puesto exige y las habilidades que su ocupante tiene en ese momento.

El análisis de las operaciones permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiriera las habilidades necesarias para desempeñarlo. En cualquiera de los niveles que analizamos (nivel organizacional, nivel de los recursos humanos o nivel de las tareas y operaciones), las necesidades investigadas deben establecerse por orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción y solución (Chiavenato, 2011, págs. 328-329).

### **2.1.2 Factores que determinan las necesidades de capacitación**

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación. Considerado desde muchos ángulos, el que una compañía de seguros consiga o no capacitar a su personal es un factor esencial para mantener su posición relativa en el mercado. El conocimiento específico de determinados avances en campos como la actuaría se ha convertido en necesidad imperativa.

En ocasiones, un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, por ejemplo, por lo común requiere el aprendizaje de nuevos procedimientos. Una compañía que añade a su línea de joyería de fantasía otra de joyería semipreciosa constituye un ejemplo de esta circunstancia. Tanto los joyeros como el personal de ventas deben recibir capacitación a fin de producir y vender esta nueva línea. La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación y varios más.

Aunque la capacitación no debe utilizarse como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con preparación pobre o insuficiente (Werther y Davis, 2008, pág. 258).

Entre las principales causas para llevar a cabo una determinación de necesidades de capacitación están las siguientes:

1. Existen cambios en las políticas, estructuras y/o procedimientos en la organización.
2. Existen cambios de funciones o de puestos.
3. Se generan vacantes.
4. Se presentan serias desviaciones en la productividad.
5. Se introduce equipo y maquinaria nueva.
6. Existen claras discrepancias entre el desempeño real y el deseable en los empleados.
7. Existe una cartera de reemplazos, entre otras (Castillo, 2012, pág. 37).

### ***2.1.2.1 Tipos de necesidades de capacitación***

Se definirá como necesidad de capacitación a las carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden en la organización, así también como las limitaciones o situaciones que se dan en la propia organización, que afectan el desempeño y pueden solucionarse mediante capacitación.

Existen dos tipos de necesidades de capacitación cualquiera que sea el giro de la organización, las llamadas necesidades manifiestas, aquellas en las que no es necesario llevar a cabo metodología alguna para su determinación ya que resultan evidentes debido a que se dieron cambios relevantes de estructura, de equipo, de procesos o de cualquier otra naturaleza que afecte la manera en que se venía trabajando, son las que surgen casi siempre cuando se aplica la primera fase citada arriba, la de sondeo.

Las necesidades manifiestas pueden ser de tres categorías: aquellas referentes a los recursos técnicos, las que se refieren a los recursos materiales y las concernientes al personal. En este último punto es importante mencionar que los programas de inducción, responden a necesidades manifiestas.



El segundo tipo de necesidades, son las llamadas encubiertas en donde a diferencia de las anteriores, se requiere llevar a cabo una investigación, segunda fase de la detección de necesidades de capacitación, para establecer el diagnóstico (Castillo, 2012, págs. 39-40).

### **2.1.3 Métodos para detectar las necesidades de capacitación**

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información pertinente. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra está disponible con los administradores de línea. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación.

Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación. Los medios principales para detectar las necesidades de capacitación son:

1. Evaluación del desempeño: permite identificar a los 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 donde hay 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 abundante, etcétera.
3. Cuestionarios, investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control (check lists) con evidencia de 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 respecto de problemas que se resuelven con capacitación surgen por 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: resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
8. Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas laborales 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 salten a la vista varias deficiencias de la organización que se podrían corregir.
10. Análisis de puesto y perfil del puesto: proporciona un panorama de las áreas 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.

Además de estos medios existen algunos indicadores de necesidades de capacitación para señalar hechos que provocaran futuros requerimientos de capacitación o problemas que se desprenden de necesidades existentes.

Indicadores a priori: son hechos que, de acontecer, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Estos indicadores son: expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; reducción del número de empleados; cambio de métodos y procesos de trabajo; sustituciones o movimientos de personal; faltas, licencias y vacaciones del personal; expansión de los servicios; cambios en los programas de trabajo o de producción; modernización de la maquinaria o el equipo; producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori: son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, referentes a la producción o al personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación, problemas de producción (calidad inadecuada de la producción, baja productividad, averías frecuentes en el equipo e instalaciones, comunicación deficiente, demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto, gastos excesivos para el mantenimiento de maquinaria y equipo, exceso de errores y desperdicios, elevado número de accidentes, poca versatilidad de los empleados, mal aprovechamiento del espacio disponible, etcétera).

Problemas de personal (relaciones deficientes entre el personal, número excesivo de quejas, poco o nulo interés por el trabajo, falta de cooperación, número excesivo de faltas y reemplazos, dificultad para obtener buenos elementos, tendencia a atribuir las fallas a los demás, errores al acatar órdenes, etcétera) (Chiavenato, 2011, págs. 329-330).

#### **2.1.4 Aplicación de la detección de necesidades de capacitación**

Es posible que el departamento de recursos humanos detecte puntos débiles en el personal que contrata o promueve. Los supervisores están en contacto diario con sus empleados, y ellos constituyen otra fuente de recomendaciones para procesos de capacitación para librarse temporalmente de una persona conflictiva, esconder personal que realmente no necesitan o para premiar a los buenos trabajadores. Como estas razones no son válidas para la administración de capacitación, el departamento de recursos humanos con frecuencia verifica las recomendaciones de los supervisores para cerciorarse de la procedencia o justificación de la capacitación.

De manera similar, también verifica las solicitudes espontáneas de capacitación, incluso en los casos en que los empleados se pueden postular espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que sus cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores (Werther y Davis, 2008, págs. 258-259).

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa. La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para trazar el programa de capacitación:

1. ¿Qué se debe enseñar?
2. ¿Quién debe aprender?
3. ¿Cuándo se debe enseñar?
4. ¿Dónde se debe enseñar?
5. ¿Cómo se debe enseñar? (Chiavenato, 2011, pág. 331).

## **2.2 Planificación del programa de capacitación**

Dessler, (2009) el programa de capacitación es el segundo paso del proceso de capacitación en el cual se diseñan las instrucciones, se deciden, se reúnen, y se producen los contenidos, incluyendo libros de trabajo, ejercicios, técnicas y actividades de la capacitación (pág. 295).

Para elaborar un programa de capacitación se parte de las necesidades y prioridades que marcó la detección de necesidades de capacitación. En algunos casos, los cursos deben programarse con temas de actualidad, en otros casos cuando lo más importante es obtener un mayor impulso de ventas o cuando se esté perdiendo mercado, lo primordial es programar cursos de entrenamientos para vendedores, o bien, de conocimiento del producto. También pueden aparecer necesidades como unificar la escolaridad de los trabajadores, de acuerdo con las prioridades que el sistema de la organización haya marcado.

En la iniciativa privada, el diseño de los planes es flexible y siempre esta guiado por un principio de costo-beneficio y está determinado por las normas que surgen en materia de capacitación. El área de capacitación que tiene a su cargo la planeación debe determinar qué es lo que hay disponible en el mercado, cuales son las instituciones, quienes son los instructores que imparten la capacitación, los temas que les interesan, cuál es su nivel de competencia, las técnicas de enseñanza-aprendizaje que utilizan, y desde luego los honorarios.

Por tanto, es primordial crear un directorio de proveedores de capacitación, cada uno de los cuales debe estar habilitado en costo y oportunidad para que puedan auxiliarlos de acuerdo con los eventos que se programen (Grados, 2009, págs. 256-257).

En esta etapa se deberá investigar a detalle cuáles son los requisitos que en materia educativa los individuos sujetos del programa de capacitación para realizar sus tareas con el grado de excelencia requerido. Esta etapa deberá proporcionar una discrepancia entre lo que es y lo que debería ser siendo esta característica sumamente importante, puesto que proporciona un punto de referencia objetivo y medible para ser utilizado posteriormente en el plan de capacitación propuesto (Aguilar , 2008, pág. 96).

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

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollara 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 efectuar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, etcétera
7. Definición del grupo objetivo, es decir, las personas que reciben la capacitación.
8. Lugar donde se efectuara 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. Calculo de la relación costo-beneficio del programa.

La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada (Chiavenato, 2011, pág. 331).

### **2.2.1 Técnicas de capacitación aplicadas en el sitio de trabajo**

Las técnicas de capacitación hacen uso efectivo de los principios de aprendizaje. Incluso las lecturas o las conferencias constituyen un instrumento valioso porque pueden satisfacer varios puntos de la capacitación. Una conferencia, por ejemplo, puede ser el mejor método para un tema académico, dado su bajo costo en una circunstancia en que haya que atender a un grupo grande (Werther y Davis, 2008, pág. 266).

#### ***2.2.1.1 Capacitación de instrucción sobre el puesto***

La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo se emplea básicamente para enseñar al personal operativo o de primera línea a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un facilitador, un supervisor o un compañero de trabajo.

En la instrucción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas: en primer lugar, se da a la persona que recibirá la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. A continuación, el facilitador muestra cómo realizarlo. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto.

En seguida se pide al nuevo elemento que realice la labor de acuerdo con el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica. Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la realimentación.

Por último se pide al capacitado que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar (Werther y Davis, 2008, pág. 266).

## **2.2.2 Técnicas de capacitación aplicadas fuera del sitio de trabajo**

La mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no se relaciona directamente con él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando desempeña las labores del puesto (Chiavenato, 2011, pág. 333).

### **2.2.2.1 Conferencias y videoconferencias**

Las conferencias impartidas por expertos, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc., tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparaciones más amplias y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, realimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición. En muchas compañías se han popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización, una convención de ventas o una celebración especial; otras se inclinan por películas, videos y expositores profesionales.

Existe un método de capacitación que dada su posibilidad de realimentación instantánea y de repetición indefinida resulta muy diferente de las otras: las simulaciones por computadora. Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos, los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado, que depende de su programación, esta técnica se utiliza mucho para capacitar gerentes en la toma de decisiones, un campo en donde los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos (Werther y Davis, 2008, pág. 268).

### ***2.2.2.2 Capacitación basada en la simulación en instalaciones especiales***

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplos notables de estas áreas los ofrecen las compañías aéreas, los bancos y las grandes instalaciones hoteleras. Cuando se emplean estas técnicas, se preparan áreas especiales, dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y realimentación (Werther y Davis, 2008, pág. 269).

### ***2.2.2.3 Actuación o sociodrama***

La técnica de la actuación o socio drama obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Se puede pedir a un agente de servicio a clientes que haga el papel de un representante de ventas en una cita con un posible cliente, y al representante de ventas que actúe como éste. Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Asimismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales.

Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen realimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación. Una modalidad de esa técnica ha conducido a sesiones en que los empleados practican habilidades esenciales, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados. Como es obvio, con frecuencia la vida real no permite representaciones ni preparación en estos campos y los errores suelen ser muy costosos (Werther y Davis, 2008, pág. 269).



#### **2.2.2.4 Estudio de casos**

Mediante el estudio de una situación específica, real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas a las que le han sido presentadas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe además la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de realimentación y repetición (Werther y Davis, 2008, pág. 269).

#### **2.2.2.5 Autoaprendizaje programado**

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica del personal, o de gran dificultad para reunir a un grupo de asistentes en un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción. En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta. Si fue correcta, continúa; si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, estos programas permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación (Werther y Davis, 2008, pág. 269).

### **2.2.2.6 Capacitación en laboratorios**

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo, se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales y para desarrollar conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. El objetivo es mejorar las habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias.

Por lo general, se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. El proceso se basa en la participación, la realimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas (Werther y Davis, 2008, págs. 270-271).

### **2.2.3 Contenido del programa de capacitación**

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

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde se determinó 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 se atenderán?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación? (Chiavenato, 2011, pág. 330).

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

1. Principios de aprendizaje: La capacitación y el desarrollo tenderán a ser más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes. Aunque el proceso de aprendizaje se ha estudiado mucho, poco se sabe respecto a él. Parte del problema consiste en que el aprendizaje en sí no es observable; son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. A partir de sus estudios sobre el proceso de aprendizaje, sin embargo, los investigadores han descrito a grandes rasgos el proceso de adquisición de conocimientos y han aventurado algunos principios.
2. Participación: El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y en muchos casos permite que sus sentidos participen, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación directa, aprendemos de manera más rápida y podemos recordarlo durante más tiempo. Por ejemplo, la mayor parte de las personas siempre recuerda cómo montar en bicicleta, o cómo nadar, porque participaron activamente en el proceso de aprendizaje.
3. Repetición: Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria. Al estudiar para un examen, por ejemplo, se repiten las ideas clave, para que se puedan recordar durante el examen. La mayor parte de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.

4. **Relevancia:** El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Por ejemplo, los facilitadores experimentados usualmente explican el propósito general de una labor o tarea, o de todo un puesto. Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la importancia de seguir los procedimientos correctos.
5. **Transferencia:** A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Por ejemplo, generalmente los pilotos se entrenan en simuladores de vuelo, porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el simulador permiten a la persona que está en proceso de capacitación transferir rápidamente su aprendizaje a su trabajo cotidiano.
6. **Realimentación:** La realimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso y pueden ajustar su conducta, de manera que logren alcanzar la curva de aprendizaje más alta posible. Sin realimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés (Werther y Davis, 2008, págs. 262-263).

### **2.3 Implementación del programa de capacitación**

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su instrumentación. La ejecución o realización de la capacitación supone 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 labor.

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 labor, y transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser trainees, auxiliares, jefes o gerentes, y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes, o, incluso, personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados (Chiavenato, 2011, pág. 334).

Gran parte de las tareas relacionadas con la ejecución y el control de las acciones, recaen en el encargado de capacitación de la empresa o institución. Por lo general, estas tareas incluyen:

1. Evaluar los proyectos de capacitación externos.
2. Contratar acciones de capacitación externas. En el caso de la contratación de un conjunto de cursos cerrados, para los cuales existe una oferta amplia en el mercado, conviene considerar la posibilidad de convocar a licitaciones.
3. Organizar acciones de capacitación internas.
4. Informar y orientar a los postulantes a la capacitación.
5. Llevar un registro de instituciones de capacitación, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
6. Llevar un registro de docentes e instructores independientes, incluidos los informes de evaluación de sus servicios.
7. Monitorear y supervisar la ejecución de las acciones de capacitación.
8. Controlar la ejecución del plan y el presupuesto general de capacitación.
9. Llevar un registro de los participantes en las acciones de capacitación e informar al departamento de personal para fines de licencias, remuneraciones y expedientes
10. Elaborar estadísticas e informes de las actividades de capacitación (Costa y Aguinaga, 1998, pág. 13).

### 2.3.1 Factores que inciden en la ejecución de la capacitación

La ejecución de la capacitación depende de los factores siguientes:

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización, la decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que originaron las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. Calidad del material de capacitación: debe pensarse de antemano en el material de enseñanza a fin de facilitar la ejecución de la capacitación. El material de enseñanza pretende concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
3. Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa: la capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones, en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos los interesados, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazo, no como un gasto inactivo y sin rendimientos. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la realización del programa.
4. Calidad y preparación de los instructores: el éxito de la ejecución depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Estos deben reunir cualidades personales como facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden seleccionarse de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas (Chiavenato, 2011, pág. 334).

En síntesis, los factores clave para evaluar o preparar cualquier proyecto de capacitación son los siguientes:

1. Los antecedentes económicos, legales y técnicos de la institución capacitadora, en el caso de organizaciones externas.
2. Los antecedentes del personal docente. En cuanto a su capacidad técnica y docente.
3. Los objetivos de aprendizaje que persigue el curso (o acción de capacitación). Estos se refieren a los cambios que se espera lograr, a través de la capacitación, en el modo de pensar, sentir y actuar del participante. Al respecto, los objetivos de aprendizaje de una acción de capacitación deben ser: pertinentes, en función de las competencias exigidas en el puesto de trabajo; precisos, en cuanto a la definición de las conductas terminales esperadas; viables, en el sentido de que pueden ser alcanzados en el tiempo programado y con los métodos de enseñanza previstos; y, medibles, en el sentido de que el grado de logro de los objetivos puede ser calificado objetivamente.
4. Los requisitos de entrada de los participantes. Cuestión que tiene relación con el nivel y la viabilidad de los objetivos de la acción formativa. Asimismo, es preciso considerar la coherencia entre los requisitos de entrada que se han definido y los criterios y métodos que se propone aplicar para la selección de los participantes.
5. Los métodos y medios de enseñanza-aprendizaje. Existe una gran variedad de métodos y medios didácticos, cada uno de los cuales posee características propias en cuanto a su eficacia, en función de los objetivos del aprendizaje y de sus costos de aplicación. Aunque no hay fórmulas para seleccionar la mejor estrategia didáctica que se debería aplicar en cada caso, por lo menos existen algunos principios que ayudan en esta tarea, en tal sentido, algunos componentes que deberían estar presentes en el proceso de aprendizaje son: la participación activa de los alumnos; la existencia y repetición de ejercicios de aplicación; la pertinencia percibida por los alumnos en cuanto a la utilidad de los temas y ejercicios.

6. Los criterios y procedimientos de evaluación del aprendizaje. Estos aspectos tienen que ver con la necesidad de identificar hasta qué punto se alcanzan los objetivos de aprendizaje que persigue la acción de capacitación. Por consiguiente, la eficacia de la evaluación del aprendizaje depende de la claridad con que hayan sido definidos los objetivos didácticos de la acción formativa, así como de la aplicación de criterios, procedimientos e instrumentos de evaluación que sean válidos, confiables, objetivos y pertinentes.
7. El material didáctico y los recursos de aprendizaje. Son los documentos u otros elementos didácticos complementarios (por ejemplo, materiales audiovisuales, maquetas, simuladores, etc.) que se utilizarán en el proceso de enseñanza-aprendizaje y/o se entregarán a los participantes como medios de respaldo para apoyar su aprendizaje o autoaprendizaje. En la misma categoría se incluyen los elementos de referencia destinados a los docentes y que les sirven como guía de enseñanza de acuerdo con el cronograma instruccional.
8. El costo, este se refiere a los costos directos de impartir una acción de capacitación (los costos totales se analizan en el capítulo siguiente). En el caso de la contratación de acciones de capacitación externas, el costo directo es el precio que cobra una institución de capacitación por un curso cerrado completo o por cupos en un curso abierto. En el caso de la implementación de acciones de capacitación internas, el costo directo de éstas se refiere al costo de los diversos insumos necesarios para impartir la enseñanza, tales como: personal docente; materiales y servicios fungibles; locales (aulas, talleres, laboratorios, y cualquier dependencia en la que se realizará la capacitación) (Costa & Aguinaga, 1998, págs. 13-15).



## 2.4 Evaluación de los resultados del programa de capacitación

La capacitación y el adiestramiento del personal no terminan con la clausura del curso, en donde se reciben los aplausos de los participantes y se les entregan sus diplomas, es necesario establecer mecanismos de control de calidad, que deben formar parte integral de un proceso completo de capacitación.

Cualquier empresa o persona que se dedique a la capacitación, debe lograr una confianza basada en la calidad con la que se imparta un curso, y en prácticas funcionales que establezcan estándares predeterminados para la realización de un trabajo. Además del establecimiento de prácticas, estas deben ser monitoreadas introduciendo tácticas de control de calidad. Para evaluar la capacitación, el capacitador debe vigilar la realización de tres tácticas de control de calidad de la capacitación, las cuales son: inspección, revisión y evaluación de la capacitación.

La inspección es diseñada para mantener el correcto desarrollo de la capacitación, y la revisión garantiza que la capacitación se este impartiendo tal como fue planeada. La inspección y la revisión están centradas en el establecimiento y la operación el control de calidad, pero no detectan las fallas y errores en la capacitación administrada, puesto que no monitorean la aplicación de los conocimientos adquiridos. Esto solo puede realizarse diseñando mecanismos de control basados en la evaluación de la capacitación (Grados, 2009, pág. 279).

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación produjo 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 (Chiavenato, 2011, pág. 335).

Dessler, (2009) la evaluación es en donde el administrador evalúa los éxitos y fracasos del programa de capacitación (pág. 295).

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

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

#### **2.4.1 Métodos de evaluación de la capacitación**

Por definición, el proceso de capacitación y desarrollo posibilita y provoca el cambio, gracias a esto, los empleados mediocres se pueden transformar en trabajadores capaces, y los trabajadores comprometidos se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de recursos humanos deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Al igual que en el campo de la capacitación, los métodos de evaluación han evolucionado. En la actualidad las organizaciones se preocupan por evaluar no sólo la mejora del desempeño de los empleados en quienes se han invertido recursos en términos de capacitación; también se busca evaluar las competencias directivas de los gerentes y supervisores de manera integral (Werther y Davis, 2008, págs. 272-273).

### **2.4.1.1 Pre test**

Tiene como objetivo investigar el nivel de conocimiento o información que tienen los capacitados, en relación con el curso o el tema que va a revisar. Al diagnosticar el nivel del grupo, el instructor tiene la posibilidad de realizar ajustes en los objetivos de instrucciones iniciales, de acuerdo con las necesidades del grupo.

Hacer una evaluación inicial también brinda la posibilidad de cambiar las estrategias de enseñanza-aprendizaje que se tenían programadas. El pretest se puede presentar en la forma siguiente:

1. Escrita: puede aplicarse un cuestionario que ya se lleve preparado, dictar preguntas, realizar un pequeño ensayo o solicitar la solución de un caso.
2. Verbal: lo más usual es mediante la técnica interrogativa, pero también puede pedirse a los capacitados que expongan un tema en forma breve, o que presenten un casete grabado con el desarrollo del tema que se interesa evaluar.
3. Practica: en este caso, se pide a los participantes que ejecuten una acción.

Es importante contar con instrumentos de evaluación que arrojen datos cuantitativos previos a la capacitación, con el fin de controlar objetivamente el nivel de avance que tendrán los capacitados (Grados, 2009, págs. 279-280).

### **2.4.1.2 Interface o evaluación durante el proceso**

Esta evaluación se realiza durante el proceso de capacitación y sirve para detectar el nivel de conocimiento que están alcanzando los capacitados; además permite volver a ajustar el contenido temático, el ritmo con el que se desarrollan los temas y el clima que se está logrando en el grupo. En ocasiones advertimos que es necesario repetir un tema, aclarar dudas, proporcionar más ejemplos, modificar el tono de nuestra voz, o bien, cambiar de técnicas. También indica la velocidad con la que el grupo ha captado la información, lo que brinda oportunidad de profundizar en los temas o ampliar el temario.

La evaluación durante el proceso es de gran ayuda para registrar la opinión de los participantes, en relación con los servicios, la coordinación, el estilo de la instrucción y las dinámicas de grupo, así como detectar necesidades en cursos posteriores.

Lo primordial de esta forma de evaluar es que ofrece información sobre errores cuando aún es posible corregirlos. La mayoría de las veces la evaluación se realiza al final del curso, cuando ya no se puede hacer nada por rescatar al grupo. La evaluación durante el proceso arroja datos cualitativos, pero no por eso es menos importante, esta evaluación puede llevarse a cabo por medio de: cuestionario, técnica interrogativa, conversando de manera informal con los participantes, en especial durante los recesos y retroalimentación del coordinador (Grados, 2009, págs. 280-281).

#### **2.4.1.3 Pos test**

Es una evaluación final que se realiza en relación con los conocimientos y las actitudes, al término del curso, con la finalidad de verificar el nivel alcanzado. Generalmente, a esta prueba se anexa un cuestionario de reacción, para conocer la opinión de los participantes, sobre aspectos como estilo instruccional, instalaciones, servicios, coordinación y recursos materiales.

También es posible incluir preguntas sobre cursos que desean tomar, ya sea para profundizar en el tema o para conocer otras áreas de su trabajo. El pos test puede ser el mismo cuestionario que se utilizó en el pre test, pues en ocasiones se diseña otro instrumento que acusa mayor nivel de rendimiento.

Las ventajas del pos test son las siguientes:

1. Se obtienen datos cuantitativos acerca del aprovechamiento de los participantes.
2. Permite conocer el nivel que fue alcanzado en relación con el objetivo instruccional.
3. Ayuda a evaluar el rendimiento del instructor.
4. Permite medir el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y económicos, de tal manera que es posible establecer un balance costo beneficio.
5. Permite conocer la opinión acerca de los conocimientos obtenidos.
6. Contribuye a subsanar errores en coordinación y servicios.

El pos test tiene algunas limitaciones. Por ejemplo, el instructor puede sesgar la información, de tal manera que cubre los reactivos que sabe que serán evaluados, incluso su presencia puede modificar la percepción del contenido temático, ya sea en forma negativa o positiva. Hay instructores que resultan antipáticos al grupo y aunque su conocimiento del tema sea bueno, los participantes no lo aprecian así; desde luego puede suceder lo contrario (Grados, 2009, pág. 281).

#### ***2.4.1.4 Obsolescencia del personal***

El fenómeno de la obsolescencia del personal describe el proceso que sufre un individuo (o un grupo) que deja de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito. En campos como la medicina, los sistemas tecnológicos y la ingeniería, de cambios sumamente rápidos, la obsolescencia puede ocurrir con gran celeridad. Al igual que en muchos otros campos, la obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuestas y adaptación a las nuevas condiciones.

El dilema de muchas organizaciones es particularmente difícil cuando se adopta una filosofía pasiva con respecto a la obsolescencia. El progreso y la técnica moderna brindan oportunidades para conservar y desarrollar a empleados a quienes se les profesa justificado agradecimiento y afecto. En ocasiones, esto se logra a pesar de su actitud (Werther y Davis, 2008, pág. 273).

#### ***2.4.1.5 Tasa de rotación de personal***

El grado de predisposición que pueda tener el personal de una empresa para abandonarla constituye un desafío especial para el departamento de capital humano, dado que en gran medida es difícil predecir cuándo se producirá una renuncia específica, las actividades de capacitación se vuelven especialmente valiosas cuando se enfocan a preparar a los empleados de niveles medios o inferiores para asumir nuevas responsabilidades.

El fenómeno de la alta tasa de rotación de personal afecta a casi todas las organizaciones en que la moral está a bajo nivel, se percibe que las oportunidades de avance son mínimas o existe la creencia de que la capacitación y el desarrollo que se ofrecen no corresponden al potencial de cada individuo.

Una mejor política de capacitación puede incrementar el nivel de deserción de una organización, porque las personas que han adquirido conocimientos especializados pueden experimentar considerable demanda de sus servicios en el mercado de trabajo (Werther y Davis, 2008, pág. 273).

### **2.4.2 Niveles de evaluación de la capacitación**

La evaluación de los resultados de la capacitación se efectúa en tres niveles:

1. Evaluación en el 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 empresa y empleado, apoyo del cambio y la innovación, aumento de la eficiencia, etcétera.
2. Evaluación en el 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 personales, aumento del conocimiento personal, cambio de actitudes y conductas, etcétera.
3. Evaluación en el nivel de las tareas y operaciones: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: aumento de 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, etcétera.

Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando se consideran en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización (Chiavenato, 2011, pág. 336).

## Capítulo tres. Desarrollo de los recursos humanos

Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar. En el enfoque tradicional el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, sólo los niveles más elevados. Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los empleados empezaron a tener mayor participación en los objetivos de sus puestos y mayor preocupación por la calidad y los clientes. Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. El desarrollo personal está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional (Chiavenato, 2009, págs. 414-415).

### 3.1 Carrera profesional

Los departamentos de administración de capital humano reciben de continuo las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo puedo progresar en mi compañía?
2. ¿Por qué no me ha dado asesoría profesional mi jefe inmediato?
3. ¿Considera usted que la mayor parte de las promociones se basan en buena suerte y conexiones?
4. ¿Hace falta un grado universitario para ascender al siguiente puesto?
5. ¿En qué medida ayudan los cursos de la compañía a que yo logre promociones?

Todo individuo se cuestiona sobre su desarrollo en una organización. Las evaluaciones del desempeño proporcionan algunas respuestas, que ayudan a identificar qué aspectos están bien y qué otros mejorar. Estas acciones pueden conducir a lograr nuevos puestos dentro de la compañía o a obtener mayores calificaciones académicas; pueden incluso llevar a estudiar ciertas avenidas de progreso o a incrementar el nivel propio de capacitación y desarrollo.

El departamento de recursos humanos debe llevar a cabo planes de planeación de su capital humano y enfocarse también en cuáles son las necesidades futuras de personal. La carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. Es importante distinguir este término de la carrera académica. Una persona puede dar los pasos necesarios para obtener un grado en medicina, ingeniería o administración de empresas, sin necesariamente dar inicio a su carrera profesional.

Es importante tener en cuenta que el hecho de planear una carrera profesional no constituye una garantía de éxito. Éste es resultado de un desempeño adecuado o sobresaliente, experiencia, educación apropiada y trabajo duro. La mayor parte de las personas que obtienen determinadas metas se trazan un plan claro de cómo lograr los objetivos que desean obtener.

La planeación de la carrera profesional no interroga a las estrellas ni consulta el oráculo; es un proceso estrictamente racional, que busca resolver las preguntas: ¿cuáles son mis objetivos profesionales?, ¿cuál es el primer paso que debo dar? y en general: ¿adónde quiero llegar? la responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado.

El departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo la elección de dónde quiere llegar. Incluso en las compañías grandes, la mayoría de sus dirigentes consideran que la planeación de la carrera profesional es responsabilidad individual y no de la organización. Dado que la organización necesita planear sus recursos de capital humano a futuro, los dirigentes tienden a impulsar a los individuos que se trazan metas claras y objetivos definidos (Werther y Davis, 2008, págs. 282-283).

El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos.



El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas.

Los primeros planes de desarrollo de las carreras que adoptaron las organizaciones eran formales y rígidos y con una orientación exclusiva en las necesidades de la organización, con una planificación previa y una preparación anticipada de los trabajadores para la expansión, los nuevos mercados y otros cambios organizacionales. Sin embargo, en fechas recientes, estos planes dejaron de ser unilaterales y ahora abarcan tanto las necesidades de la organización como las de las personas involucradas.

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

1. Los centros de evaluación que en el desarrollo de las carreras utilizan las mismas técnicas, entrevistas, ejercicios dirigidos, simulaciones y juegos de empresas para la selección de talentos humanos. Los centros de evaluación los assessment centers estadounidenses, proporcionan realimentación sobre las fuerzas y las debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y realistas.
2. Las pruebas psicológicas, las mismas que las que se utilizan para la selección de personal y sirven para ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, competencias y habilidades.
3. La evaluación del desempeño, otra fuente de información valiosa para el desarrollo de la carrera.

4. Las proyecciones de las promociones, juicios que hacen los administradores sobre el avance potencial de sus subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a identificar a personas con gran potencial para avanzar y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.
5. La planificación de la sucesión que se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan. El Leadership Continuity Program (LCP) de American Telephone and Telegraph (AT&T) hace hincapié en el desarrollo de las personas y no necesariamente en su promoción. Los colaboradores reciben nuevos cargos que les preparan para asumir cada vez más responsabilidades. Los candidatos para el Leadership Continuity Program son seleccionados con base en tres criterios: excelente desempeño sustentable, elevada evaluación entre sus colegas y potencial demostrado para desempeñarse en un puesto, cuando menos cuatro niveles salariales por encima de su nivel actual (Chiavenato, 2009, págs. 418-421).

Aunque se ha de alguna manera ya descrito este concepto, aquí se refuerza el significado del plan de carrera como el proceso a través del cual, una persona establece sus metas de carrera así como los medios para alcanzarlas, a fin de satisfacer las necesidades tanto de la persona como de la organización, estos planes deben ser diseñados con el apoyo de la organización.

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

Uno de los principales términos del convenio es el de la evaluación, se debe establecer el sistema de evaluación del avance del plan de formación, tiempos en que se van a realizar, fecha final prevista para la adquisición de los conocimientos, aptitudes y actitudes pactadas en el programa (Castillo, 2012, pág. 86).

### **3.1.1 Modelo carrera “y” especialista o generalista**

García, (2015) una pregunta recurrente a la hora de buscar trabajo es si uno debe especializarse mucho o debe ser más bien generalista. Y más en medio de esta crisis económica global, donde el trabajo escasea (pár. 1).

#### ***3.1.1.1 Ventajas e inconvenientes del especialista***

El itinerario académico siempre nos guía hacia la especialización: desde la formación básica durante los primeros años de educación, siempre vamos haciendo elecciones que nos van focalizando hacia una determinada rama del saber: ciencias, letras, biosanitaria, y al entrar en la universidad volvemos a especializarnos: asignaturas optativas que van marcando hacia donde nos dirigimos, proyectos de fin de carrera, másteres, doctorados, post-docs. Al final de este camino, independientemente de donde te bajes o donde hagas el trasbordo, siempre terminamos enfocados en un área mucho menor que aquella donde comenzamos el viaje.

Y esto es intrínsecamente bueno, nadie puede saber todo de todo. La especialización es necesaria, y más en un mundo como el de hoy en día, donde la tecnología y el conocimiento avanzan a pasos agigantados en cualquier rama del saber.

Por un lado, cuanto más concreto es tu campo de estudio, menos gente hay especializada en él. Si te especializas en la disposición del segundo artejo de la antena derecha de una especie de copépodo seguro que serás una de las eminencias de tu campo, para cada estudio o trabajo en ese campo se te citará y se recurrirá a ti. Pero la realidad es: ¿cuántos congresos, estudios o trabajos de ese campo se hacen al año? una excesiva especialización te puede llevar a un foco tan pequeño que no haya salidas reales.

Incluso si no estás tan especializado como en el punto anterior, siempre es una buena credencial. Hoy en día cada vez más, hay puestos muy especializados para los que no hay tanta competencia como en otros más generalistas y al alcance del todo el mundo. Sin embargo, esos puestos especializados son escasos en comparación con el número de personas potenciales que podrían aspirar a ellos

Además, la especialización puede llevar al problema de la sobre cualificación, cuando postulas por una vacante de un trabajo que requiere una cualificación menor que la tuya puedes encontrarte (y así ocurre con frecuencia) que tu candidatura ni se tenga en cuenta.

Esto se debe a que muchas empresas y organismos prefieren formar a sus trabajadores desde los primeros estados para amoldarlos a su forma de trabajar, por lo que no quieren gente con tanta experiencia. Otras veces, simplemente piensan que con tu sobre calificación pronto encontrarás otro trabajo más acorde y dejarás ese puesto, así que prefieren no tener que buscar candidatos dos veces. Y en muchas ocasiones, simplemente buscan gente sin experiencia porque les resulta más fácilmente aprovecharse de ellas, ya que mucha gente está dispuesta a cualquier cosa por obtener algo de experiencia para el currículo.

Como ves, la especialización tiene un gran valor hoy en día, pero la realidad es que cada vez hay más y más gente especializada en las distintas áreas del saber, tanto graduados como doctores. Esto hace que la competencia por esos puestos sea feroz, seguro que conoces a más de un doctor que está trabajando en algo que nada tiene que ver con su formación y su especialidad. O que no está trabajando en absoluto. Una elevada especialización, hoy en día, no te asegura un puesto de trabajo. A veces la excesiva especialización puede excluirte de algunos puestos para los que se necesita menor cualificación, no siempre más es mejor (García, 2015, pág. 3-9).

### ***3.1.1.2 Ventajas e inconvenientes de un perfil generalista***

Es la otra gran estrategia aplicable al mundo laboral. Una persona que valga para todo, que sepa un poco de cada ámbito, aunque su conocimiento no sea tan sólido. Sin embargo, para convertirte en ese tipo de persona tienes que aplicar mucho trabajo por tu parte. Tendrás que hacer muchos cursos para complementar tu formación, que como ya he comentado antes, tiende naturalmente a la especialización.

Si eres una de esas personas afortunadas que no pierden la curiosidad infantil entonces puedes estar andando sin darte cuenta hacia esta estrategia generalista. Lo bueno de los generalistas es que hay múltiples puestos de trabajo a los que podrían aspirar. Al tener conocimientos y experiencia en una amplia variedad de sectores su perfil podría llegar a amoldarse a una mayor variedad de perfiles que los individuos más especialistas. Sin embargo, también tendrán que competir con mucha más gente, incluido algunos especialistas en ese campo, que se adecuarían mucho mejor a lo que el contratante estaría buscando.

Pero una persona generalista puede aportar otras cosas a la empresa u organismo que lo esté contratando, más allá de los conocimientos que se le presuponen para el puesto. Esto puede convertirlos en un activo valioso, ya que podrían ocuparse de otros aspectos distintos y reforzar otro equipo, o incluso asumir su papel. En este caso sería el clásico: dos por el precio de uno (porque lo normal es que no paguen extra por ocuparse de otras cosas).

Al igual que ocurre en la naturaleza, no existe la estrategia definitiva que te asegure el éxito. O todo el mundo la emplearía. Tendrás que asumir ciertos riesgos y ver en qué te quieres convertir. Para ello, es importante que explores el área de trabajo al que te quieres dedicar. Mira cuáles son los perfiles más demandados, las habilidades y conocimientos que se requieren, el tipo de puestos que se ofertan, y fórmate para ellos.

Las ofertas que aparecen suelen ser para gente con perfiles muy concretos, muy especializados. Pero si te vas a dedicar al área de consultoría medioambiental, está bien saber un poco de todo, porque a veces hará falta alguien que controle de mamíferos, pero otras veces será sobre aves, o sobre suelos, o sobre vegetación.

Desde mi punto de vista, y por mi experiencia personal, creo que la especialización es importante, al menos un cierto grado de especialización en un área determinada. Sin embargo, hay que ser un profesional versátil.

Una de las cosas que nos enseña nuestra carrera (o que debería habernos enseñado) es a ser capaces de encontrar la información que necesitamos. Incluso si no tenemos repajolera idea de un tema. Precisamente por eso hablaba hace poco de lo útil que es escribir artículos científicos y aprender a hacer búsquedas bibliográficas.

Hay que ser adaptativo, si tienes un perfil especialista, en que has aprendido una serie de técnicas o metodologías específicas, has de saber aplicar y adaptarlas a campos similares o aprender a trabajar con otros grupos animales o vegetales distintos a los que estás acostumbrados. Por ejemplo, si alguien está acostumbrado a hacer estudios de ecología evolutiva con aves, dado el caso es capaz de reciclarse y trabajar con otros grupos animales, como peces.

Así que mi consejo es que te especialices hasta donde quieras, pero que seas flexible, que cuides otras áreas que pueden ser muy importantes, como la tecnología o los idiomas, y que sepas encontrar, filtrar y presentar la información, porque esto te va a ayudar a formarte por tu cuenta cuando lo necesites. Pero no te vuelvas loco haciendo cursos sin ton ni son. Un currículum que no es más que un compendio de cursos y experiencias inconexas entre sí tendrá muy pocas probabilidades de éxito.

Lo más importante es crearte un currículum sólido, cohesionado, incluso aunque hayas trabajado en distintos campos o tengas una formación más o menos variada. Huye de los extremos: no seas ni aprendiz de todo y maestro de nada ni un profesional hiperespecializado (García, 2015, pág. 11-22).

### **3.2 Rotación interna**

Implica asignar a una persona de manera temporal a distintos puestos a fin de que conozca la función y sobre el trabajo, aprenda los aspectos fundamentales del mismo, algunas organizaciones llegan a planificar esta rotación a efecto de que todo el personal, o la mayor parte del mismo, pase por distintas áreas, en otros casos simplemente se van atendiendo las necesidades conforme surgen (Castillo, 2012, págs. 77-78).

La rotación de puestos significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades, la rotación de puestos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical significa que la persona es ascendida provisionalmente a un puesto más complejo. La rotación horizontal funciona como una transferencia lateral de corto plazo y tiene por objeto que la persona absorba conocimientos y experiencias de igual complejidad.

La rotación de puestos representa un excelente método para ampliar la exposición de la persona a las operaciones de la organización y para transformar a los especialistas en generalistas. Permite aumentar las experiencias individuales y estimula el desarrollo de nuevas ideas, al mismo tiempo que brinda la posibilidad de una evaluación más amplia y confiable del desempeño del trabajador (Chiavenato, 2009, pág. 416).

Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. Por ejemplo, al inscribirse en un programa de capacitación o al ofrecerse para un nuevo puesto, el empleado puede 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 el crecimiento del personal.

Cuando el empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización, posiblemente se verá tentado a renunciar a su empleo actual. Algunos el personal de nivel gerencial alto y los profesionales, en particular cambian de compañía como parte de una estrategia consciente. Cuando esta estrategia se lleva a cabo de manera adecuada, el proceso se traduce para el empleado en promociones, incrementos en los ingresos y oportunidades de obtener nuevas experiencias.

Los expertos coinciden en que esta técnica sólo puede emplearse con gran cautela y cuidado siempre de no crear la impresión de falta de estabilidad. Por otra parte, considerando el asunto desde el punto de vista de la empresa que pierde un directivo maduro y experimentado, señalemos que la organización muy rara vez se beneficia de las nuevas experiencias y conocimientos de la persona que parte, ya que las estadísticas muestran que es muy bajo el porcentaje de quienes vuelven al cabo de algunos años (Werther y Davis, 2008, págs. 293-294).

### 3.3 Planes de sucesión

Los planes de sucesión son aquellos en los que se establecen los nombres de las personas con el potencial necesario, para ocupar el lugar de otros empleados que por diversas causas dejarán vacante un puesto determinado. En los planes de sucesión no existe una fecha cierta en que el sucesor ocupará el puesto en cuestión la cual puede darse o no. También es posible que los sucesores participen en los planes de más de un puesto.

Por otro lado, los planes de reemplazo, son también propuestas de posibles sucesores a posiciones determinadas, pero a diferencia de los planes de sucesión, en estos si existe una fecha cierta en la cual el ocupante del puesto lo dejará, y se designa un solo reemplazo o sucesor, estos planes o programas generalmente se reflejan en diagramas por lo que también se les conoce como diagramas de reemplazo.

En los planes de sucesión la organización no asume ningún compromiso con los participantes del programa como posibles sucesores, solo se les ofrece actividades de formación y desarrollo para que estén listos el día en que se produzca una vacante (si es que esto sucede), mientras que en los diagramas de reemplazo la organización asume un compromiso mayor con la persona que es designada para ocupar un puesto en el futuro.

Las organizaciones pueden implementar de modo conjunto planes de sucesión y de reemplazo. Los beneficios son múltiples. A su vez, los diagramas de reemplazo pueden ser una primera etapa para llegar, más adelante, a confeccionar planes de sucesión para todos los puestos clave, sin considerar la edad de sus ocupantes (Castillo, 2012, págs. 86-87).

Los planes de sucesión son la planificación y ejecución de una continuidad ordenada de personas en los puestos críticos de una organización. Eso supone conocer las capacidades y el potencial de las personas que pueden ocupar en un futuro posiciones clave de gestión y dirección. La sustitución de directivos y de otros puestos vitales para una organización es fundamental en un entorno de creciente lucha por el talento.



No se tienen que confundir los planes de sucesión con los tradicionales planes de desarrollo de carrera. Los planes de carrera suelen ser rígidos y lineales, valoran sobre todo los años de permanencia y la formación académica. Los planes de sucesión son un proceso dinámico, basado en un mapa de competencias y se centran en el potencial, asumiendo que por su talento hay personas que pueden quemar etapas.

Las ventajas de disponer de un plan de sucesión son:

1. Garantizar la continuidad ordenada en las funciones críticas.
2. Transmitir un sentimiento de pertenencia.
3. Poner en valor el talento y su retención.
4. Obligar a definir un perfil de talento alineado con la estrategia.
5. Facilitar una cultura de la transparencia y la comunicación de habilidades.
6. Integrar diferentes herramientas de recursos humanos en un marco global.

Los planes de sucesión obligan a una aproximación global a que integre diferentes herramientas de recursos humanos según la fase en que se encuentren las personas, por lo tanto, no pueden ofrecerse recetas válidas para todas las organizaciones. Se impone una adaptación a la situación concreta. Algunas de estas herramientas son: evaluación de competencias y de talento, desarrollo de los candidatos (Wilkerson, 2008, págs. 1-3).

La evaluación del desempeño de cualquier persona se realiza sobre el puesto que ocupa en ese momento, pero si el individuo se encuentra dentro de un plan de sucesiones, la evaluación deberá ser comparada, además, con el perfil de competencias del futuro puesto. Para un exitoso programa de plan de sucesiones se deben tener en cuenta los conocimientos requeridos por la posición futura.

Los planes de sucesión deben realizarse para todos los niveles gerenciales de la organización y no sólo cuando se estima que un funcionario está próximo a la edad de retiro. En estos casos será, desde ya, imprescindible, pero las buenas prácticas indican que no importa la edad del ocupante del puesto: todos deben tener preparado un eventual sucesor (Alles, 2005, págs. 187-188, 191).

### **3.3.1 Diagrama o cuadros de reemplazos**

Diagramas de reemplazo o cuadros de reemplazo son otras denominaciones para los planes de sucesión. En los mismos se incluye a los candidatos potenciales para cada posición gerencial o de dirección. Aunque una organización no cuente entre sus buenas prácticas el desarrollo de su personal y no confeccione planes de sucesión para todos los puestos clave, sin que importe la edad de sus ocupantes, se recomienda que como mínimo se confeccionen cuadros de reemplazo para las posiciones cuyos ejecutivos están próximos al retiro.

Si la organización no cuenta aún con este tipo de programas, una forma de comenzar es a partir de las personas próximas a su retiro, para luego extender la planificación a toda la organización. De este modo se asegura que el candidato apropiado esté disponible en el momento oportuno y tenga suficiente experiencia para manejar las responsabilidades de la nueva posición (Alles, 2005, págs. 191-192).

### **3.3.2 Objetivos y finalidad de los planes de carrera y los planes de sucesión**

Favorecer la retención del personal clave: en ocasiones, cuando un empleado anuncia que se retira de una organización porque tiene una oferta mejor muchas veces de un competidor de la organización, en ese momento se le hace una contraoferta, que supera el salario y a veces también el nivel del puesto o de las responsabilidades. Esta mala práctica empresarial ocasiona muchos inconvenientes y problemas, por ejemplo: desajustes en las compensaciones de la compañía, promesas que luego no se pueden cumplir, fracaso en la retención del empleado, efecto contagio: los empleados pueden considerar oportuno presionar con una oferta laboral para mejorar sus condiciones de trabajo actuales.

La existencia de planes de carrera, promoción o sucesión, en la mayor parte de los casos, no constituye un elemento decisivo para que un empleado decida quedarse o irse de la organización. Sin embargo, cuando la posibilidad de cambiar de organización se presenta, puede ser un elemento importante en la comparación entre las ofertas.

La organización podrá argumentar que los planes existen, que se llevan a cabo profesionalmente y que dentro de los mismos el empleado tiene determinadas posibilidades de desarrollo. Desde el punto de vista de la organización, si no existe un plan de carreras definido y las herramientas que lo complementan (análisis de puestos, evaluación de desempeño), cuando se realiza la contraoferta no se dispone de la información y de los elementos de juicio necesarios para evaluar sus consecuencias.

Será complicado definir una contraoferta adecuada y equilibrada para ambas partes. Me permito dar una opinión fundada en la experiencia profesional: la contraoferta a un empleado que ha recibido una oferta laboral de otra organización sólo puede o debe realizarse si estaba prevista de algún modo en los planes de carrera y sucesión, y si sólo significa para la compañía adelantar en unos meses algo que de todos modos ya tenía en sus planes. En caso contrario, cuando la única razón de la contraoferta es el deseo de retener al empleado a cualquier precio, hacerlo es malo para la compañía y para los otros empleados.

Asegurar la continuidad gerencial: cuando un gerente renuncia o llega a la edad del retiro siempre cabe la posibilidad de contratar a un sucesor en el mercado, y así se hace exitosamente en muchas ocasiones. Sin embargo, las organizaciones que se ocupan de las personas, que han implementado lo que nosotros hemos denominado los subsistemas de recursos humanos o de capital humano, prevén esta situación, trabajan muy duramente en la formación de gerentes en sus propias filas y, siempre que esto es posible, intentan tener preparado un sucesor para todos los puestos clave. Pero no siempre esto es así.

Muchas compañías tienen vacíos gerenciales y, llegado el momento de nombrar un nuevo gerente, se busca dentro de la propia organización y se elige entre varias opciones sin estar demasiados seguros de que esa opción es la mejor. ¿Cómo se cubre ese vacío?, ¿Cuáles son las causas?, ¿Es necesario tener más gerentes para cubrir los potenciales vacíos de management?, ¿Cuántos puestos gerenciales se han cubierto con empleados menos malos?, la respuesta a muchas de estas preguntas se obtiene a partir de una gestión integrada de planes de carrera y sucesión.

Posibilitar el desarrollo y la realización del personal: los planes de carrera basados en las competencias del puesto y en las del individuo que eventualmente lo ocupa serán la combinación de un adecuado planeamiento desde la óptica de la empresa, brindando a su vez satisfacción al empleado.

¿Cuántos empleados, eficaces de acuerdo con las competencias requeridas por su puesto actual, se han visto abrumados y quizá hasta desesperados cuando han sido premiados con un puesto superior para el cual no estaban preparados? este error es muy frecuente. El ejemplo clásico y no por ello menos actual se verifica cuando un buen vendedor se transforma en un mal supervisor de vendedores, o un muy buen operario se convierte en un mal supervisor de turno (Alles, 2005, págs. 195-197).

### **3.4 Coaching**

Aguilar (2008) todo buen líder es un educador, es por ello que el coaching ha cobrado fuerza como una nueva forma de dirección del personal, desarrollo de organizaciones de alto desempeño y, sobre todo de formación de líderes (pág. 182).

#### **3.4.1 Concepto de coaching**

El coaching es un proceso en el cual dos o más personas interactúan, estableciendo una relación en la que una de ellas (coach) ayuda a la otra (coachee o entrenado) a que consiga sus objetivos. El coach debe ser capaz de generar y sostener una relación de confianza y confidencialidad con cada individuo. Su interés debe centrarse en ayudar a desarrollar y maximizar las competencias del individuo. La persona entrenada no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por el coach, el coach debe evitar transmitir su experiencia (Castillo, 2012, págs. 78-79).

Este proceso se asocia con:

1. Liderazgo y tutoría.
2. Logro de metas y efectividad.
3. Desarrollo de individuos.
4. Desarrollo de equipos de alto desempeño.
5. Enriquecimiento de la cultura organizacional.

El coach por sí mismo no desarrolla, un coach motiva y habilita a las personas y a los grupos para que ellos mismos se comprometan con su propio desarrollo y se conviertan en personas orientadas al logro de metas específicas (Aguilar, 2008, pág. 182).

En cuanto a este método: "El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un coach. El coaching se refiere al conjunto de todas esas facetas" (Chiavenato, 2009, pág.417).

### **3.4.2 Perfil de un coach**

Es necesario mencionar que existen diversas opciones entonces para determinar quién puede ser un coach. El coach puede ser una persona del mismo nivel, un par o una persona del área de Recursos Humanos o Capital Humano que cumpla esa función. Los buenos jefes pueden cubrir este rol bajo la figura de jefe como coach. Puede ser una persona que no pertenezca a la organización. En ese caso será un coach externo, y se deberán pautar reuniones periódicas con un plan de trabajo para que el entrenado despeje dudas y sea orientado permanentemente respecto del tema específico del coaching.

El coaching utilizado como una vía para el desarrollo de competencias no implica llevar a cabo meras reuniones entre dos personas se trata de una metodología de trabajo con un objetivo específico: el desarrollo de las competencias con base en un plan de acción y un propósito específico, realizando cada uno de los participantes, coach y coachee, un control y seguimiento de lo actuado (Castillo, 2012, pág. 79).

El perfil básico de todo auténtico y exitoso coach, integra los siguientes diez habilidades y talentos:

1. Conoce a su personal, sabe de las fuerzas, debilidades, potencial de desarrollo de su gente.
2. Habilidad (equipa) a su gente con sus conocimientos, habilidades, y oportunidades para que sean responsables de su propio desarrollo.
3. Apoya en la definición y logros de metas específicas.
4. Tiene fe en su gente y es realista y optimiza de acuerdo a las capacidades de sus seguidores.
5. Es cercano y entusiasta maneja razones y sentimientos (inteligencia emocional).
6. Es exigente, directo, claro y confortador, pero no autoritario y negativo.
7. Fomenta el trabajo en equipo y la formación de redes de apoyo en su departamento, área u organización.
8. Es un formador y motivador de la cultura organizacional.
9. Es un visionario y estratega que logra una visión compartida.
10. Es un creador y promotor de un código de valores (Aguilar, 2008, pág. 183).

### 3.4.3 Diferencias entre un jefe y un coach

Ver tabla 3.1 la cual muestra un resumen de las principales diferencias que existen entre un jefe y un coach.

Tabla. Diferencias entre un jefe y un coach

Jefe	Coach
Habla	Habla y escucha
Distante	Es cercano y hace contacto
Señala e instruye	Propone, pregunta y define
Prejuzga	Analiza y concluye
Busca control	Busca compromiso
Impone	Negocia y propone retos
Orienta al poder	Orientado a metas y logros
Asigna y culpabiliza	Comparte responsabilidades
El producto es primero	El proceso es primero y genera el producto

(Aguilar S. , 2008, pág. 184)

### 3.4.4 Principios de un coach

Un coach para retar, motivar y generar un ambiente en equipo usa los siguientes 10 principios:

1. Debemos ser líderes.
2. Tengamos carácter de firmeza.
3. Vivamos un alto compromiso.
4. Si es necesario sacrifiquémonos.
5. Tengamos fe y confianza en nosotros mismos.
6. Preparémonos y capacitémonos todo necesario.
7. Que la disciplina sea nuestro propio principio.
8. Manifestemos siempre el deseo de voluntad (Aguilar, 2008, pág. 184).

### **3.5 Mentoring**

Se trata de la ayuda que los ejecutivos de la cúpula ofrecen a las personas que aspiran a subir a niveles más altos dentro de la organización. El avance en la carrera requiere que las personas sean favorecidas por otras que tienen puestos dominantes en la organización y que definen los objetivos, las prioridades y las normas de la organización.

Se habla de tutoría cuando un ejecutivo desempeña un papel activo para guiar y orientar a una persona en su carrera. De la misma manera que un técnico deportivo observa, analiza y trata de mejorar el desempeño de los atletas, el tutor brinda orientación dentro de la jerarquía corporativa, guía y aconseja, y presenta críticas y sugerencias para ayudar al crecimiento del colaborador (Chiavenato, 2009, pág. 418).

#### **3.5.1 Concepto de mentor**

El mentoring, es un proceso en el cual una persona ayuda a la otra a experimentar un crecimiento profesional a través del aprendizaje. Generalmente, éste se da a través de consejos o información que una persona que tiene conocimiento, experiencia y habilidades, hace en beneficio del desarrollo del otro. A la persona que recibe el beneficio se le conoce como entrenado o tutorado (Castillo, 2012, pág. 79).

El mentor o tutor monitorea el plan de carrera del involucrado. El mentoring también implica formación de la persona bajo tutoría, tanto en conocimientos como en competencias, para lograr el desarrollo esperado, y del tutor, ya que, si nunca lo fue antes, deberá recibir alguna capacitación al respecto y, de ser necesario, deberá recibir además formación en materia de competencias. No todos los buenos jefes o gerentes pueden ser buenos mentores (Alles, 2005, pág. 205).



### 3.5.2 Claves de un programa mentoring

En cuanto al mentoring, es necesario en primer lugar establecer los objetivos que se pretende alcanzar, y al igual que en el caso del coaching, seleccionar al mentor y a los participantes en el programa. El éxito va a darse en función del compromiso que decidan pactar ya que si lo ven como una carga más por parte de la organización, se estará desvirtuando el objetivo. El mentor debe tener vocación para desempeñarse como tal y debe contar con el apoyo de la organización en todos los niveles, es muy desgastante para un empleado tratar de apoyar en estos programas, luchando con permisos por el tiempo, por falta de apoyo o porque la organización da prioridad a otros proyectos.

Un aspecto clave en la implementación de estos programas es la comunicación, tanto entre el mentor y sus tutorados, como a nivel organizacional. Es deseable que el personal se involucre y conozca los beneficios del programa, es importante crear una cultura alrededor del desarrollo de talento mediante estrategias de vanguardia (Castillo, 2012, pág. 80).

Los pasos a seguir para una buena implementación de un programa de mentoring son los que se explican a continuación.

Aunque pueda parecer obvio, habrá que tener en claro los objetivos a alcanzar, un programa de mentoring es una muy buena idea y se encuentra entre las muy buenas prácticas de recursos humanos, pero debe saberse con certeza para qué se lo desea implementar. Conocemos el caso de una empresa en la que su titular y principal accionista puso en marcha un programa de mentoring sin asumir realmente sus beneficios; es decir, no por falta de información sino por querer implementar en su organización los mismos programas que otras firmas competidoras, pero sin tener en claro los objetivos.

Luego, es decir, una vez que se han fijado los objetivos con el compromiso de la máxima conducción se deberán elegir cuidadosamente los mentores y los participantes del programa. Unos y otros deberán estar interesados en el proceso, tomar sus objetivos como propios y comprender los beneficios mutuos.

Si cualquiera de los participantes, mentor o tutor y participantes o personas bajo tutoría, piensa que esto es algo más que pide la organización, como una carga adicional a su lista de tareas, será mejor dejarlo fuera del programa.

El éxito depende del compromiso de todos los involucrados. La organización deberá asegurarse de la vocación de las partes intervinientes. El tutor y la persona bajo tutoría deben estar convencidos de las bondades de la tarea a desarrollar, en cuanto a los tutores, no todos pueden serlo; se requieren ciertas características, además del deseo de asumir ese rol.

Por último, será clave la comunicación a toda la organización acerca del programa, las buenas prácticas deben ser comunicadas a todos. Pero esto no termina allí, ya que una comunicación eficaz entre el tutor o mentor y los participantes del programa será fundamental para su éxito (Alles, 2005, págs. 218-219).

### **3.5.3 Pasos para lograr que los gerentes o supervisores sean buenos mentores**

El mentor debe seguir ciertos pasos para lograr su objetivo con las personas a apoyar:

1. Comunicar con claridad sus logros pero también sus problemas de desempeño.
2. Confirmar que la persona comprende y asume el compromiso de lo que se espera de él.
3. Transmitir con precisión ideas que permitan al trabajador mejorar su desempeño, debe hacerlo de manera tal que se acepten los comentarios sin objeción.
4. Utilizar un lenguaje que facilite la confianza y elimine el autoritarismo (Castillo, 2012, págs. 80-81).

Si una empresa nunca aplicó estas metodologías, deberá crear cultura al respecto, no se implementa de la noche a la mañana. Pero el primer paso es que la persona que sea designada tutor debe sentir y saber que no se le asignó una nueva carga sino una nueva responsabilidad sobre la cual la empresa está interesada, que se encuentra en línea con los objetivos de la empresa; y él, a su vez, será evaluado por cómo realice la tutoría asignada. Un tutor debe lograr que la persona bajo tutoría sienta que él, su tutor, lo puede ayudar, lo conoce muy bien, lo ayudará a salir adelante, es necesario para él (Alles, 2005, págs. 200-201).

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

Los procesos para el desarrollo del personal presentan las tendencias siguientes: fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización: la antigua costumbre de las empresas de extraer el máximo posible de los conocimientos y las habilidades de sus trabajadores sin reponer o adicionar nada a cambio ya quedó en el pasado. Antes, las empresas reclutaban y seleccionaban a las personas con la idea de que contarán con conocimientos y habilidades que habían adquirido en sus experiencias en otras empresas del mercado. No había interés por invertir en las personas, pues predominaba la preocupación por extraer el máximo de ellas, que tenían en principio, la obligación de estar preparadas por su cuenta para lo que pudiera ocurrir.

Esa cultura depredadora y exploradora ya no existe, ahora el interés fundamental de las empresas exitosas es acrecentar el valor de las personas de manera continua e intensa, no como un esfuerzo único y aislado, sino constante y permanente. Y al acrecentar el valor de las personas, las empresas enriquecen su propio patrimonio, mejoran sus propios procesos internos e incrementan la calidad y la productividad de sus tareas, así como de sus productos y servicios. Con todo lo anterior, el cliente sale ganando. Esto forma parte integral de la competitividad empresarial. Todo se vale en ese inusitado esfuerzo conjunto entre empresas y trabajadores.

Participación activa de los gerentes y sus equipos: los gerentes y sus equipos se ocupan cada vez más de decidir, planear y ejecutar los contenidos de los programas de capacitación y desarrollo debido a la visible influencia de la administración participativa y democrática. Los gerentes y sus subordinados trabajan juntos en la búsqueda de otros medios para desarrollar los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, etc., más convenientes para la actividad de la empresa y para las aspiraciones y características de cada persona.

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

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

Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida: se ha visto que la calidad de vida de las personas aumenta increíblemente por medio de su constante capacitación y su creciente desarrollo profesional. Las personas capacitadas, que cuentan con habilidades, trabajan con más facilidad y confianza, por tanto, con más placer y felicidad, por no hablar de la calidad y la productividad.

Continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino: los programas de capacitación y desarrollo se dirigen cada vez más hacia el futuro y el destino de las personas, así como de la empresa. Con estos programas, cada empresa crea, moldea y planea su futuro; es decir, como serán a mediano o largo plazo, esto resalta la innovación, el cambio y la creatividad.

Nuevos planteamientos derivados de la influencia de la tecnología informática: en plena era de la información, el área de recursos humanos no podía permanecer alejada de las tecnologías modernas para difundir el conocimiento. Ahora, la capacitación surge como un subproducto de la tecnología informática. La elección a través de los multimedia ya está aquí. Desapareció el lugar físico para la capacitación, ahora, la escuela está en casa, en la empresa, en el transpone, etcétera.

La capacitación es móvil, mejor dicho, el centro de capacitación es virtual. La escuela es la nueva riqueza de las naciones, y la capacitación, la nueva arma de las empresas rumbo a la competitividad. La importancia del conocimiento es demasiado grande para circunscribirse a las antiguas tecnologías y recursos audiovisuales. Los progresos en este campo son monumentales. La computadora está cada vez más presente en los programas de capacitación y desarrollo.

Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales: ahora, los procesos de desarrollo de los recursos humanos consideran las diferentes características de las personas y se adecuan poco a poco a ellas.

Importancia en las técnicas grupales y solidarias: los procesos de capacitación y desarrollo privilegian el trabajo en conjunto y la actividad en grupo. Más aún, ayudan a las personas en su aprendizaje a convivir mejor socialmente en grupos y equipos multifuncionales. Los procesos de desarrollo plantean una nueva forma de trabajo, en la cual los grupos y los equipos constituyen el núcleo de la actividad humana.

Mecanismos de motivación y de realización personal: es impresionante ver como los procesos de desarrollo ahora se consideran una importante inversión personal y un medio eficaz para alcanzar los objetivos personales. Hoy en día es común la conciencia respecto a la importancia del desarrollo personal y gerencial. Muchas empresas estimulan a sus trabajadores para que no dejen de aprender y para que siempre valoren el conocimiento. Esto hace que las personas de todos los niveles de la organización se interesen mucho en participar en los programas de capacitación y desarrollo, no solo como aprendices, sino también como instructores.

Búsqueda incesante de la excelencia: en plena era de la calidad y la productividad, el papel del proceso de desarrollo de recursos humanos evoluciona de manera considerable. La inconformidad ante la situación presente, el statu quo y el éxito que alcanza la empresa es enorme. Todo lo que ocurre en la empresa puede y debe mejorarse continuamente, el éxito de la empresa no significa el punto de llegada, sino el punto de partida. La excelencia es el punto de referencia básico de esta mentalidad de cambio e innovación para lograr la competitividad. Si bien no debe menospreciarse la eficiencia, ahora se concede una gran importancia a la eficacia y a la consecución de resultados concretos.

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

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

La posesión y el dominio de la información producen el espíritu de iniciativa y de emprendedor que permite un mejor desempeño y la formación de emprendedores internos, el cual proporciona el campo personal para la ambición, responsabilidad y riesgo. La persona que posee información y conocimiento puede asumir responsabilidades, correr riesgos y volverse un verdadero emprendedor dentro de la organización porque sabe a dónde quiere llegar y cómo hacerlo.

Fuente permanente de realimentación: el proceso de desarrollo de los recursos humanos cierra su ciclo de operación al incluir, necesariamente, esquemas de realimentación a las personas. Esta constituye un importante elemento que orienta la conducta y favorece los cambios de rumbo para alcanzar determinados objetivos. La realimentación permite a la persona saber cómo se está desempeñando, le permite evaluarse y dirigirse sola y, al mismo tiempo, le proporciona mayor autonomía y un mayor periodo para la supervisión o el control externo.

En otras palabras, la realimentación favorece una mayor libertad personal en el trabajo y un sentido de mejoría del desempeño, porque proporciona señales de los resultados alcanzados y de los aspectos que deben corregirse o perfeccionarse, básicamente, la realimentación es la principal responsable del aprendizaje gracias a su refuerzo positivo respecto de las nuevas conductas.

Las macro tendencias generales de la administración de recursos humanos determinan las tendencias modernas de los procesos para desarrollar al área de recursos humanos, muestran la medida en que la capacitación y el desarrollo se integran a las actividades de la empresa, a la planeación estratégica, a su continua búsqueda de calidad y productividad y, sobre todo, a la dirección hacia la competitividad en un ambiente de rápidos cambios y transformaciones.

En cuanto a las personas, estas tendencias muestran la conversión de simples agentes pasivos a la configuración de nuevos emprendedores del conocimiento. Las personas ahora toman iniciativas personales en busca de una mejor capacitación profesional. Los gerentes también asumen cada vez una mayor parte de la responsabilidad para acrecentar el valor de sus subordinados. Los equipos participan cada vez más en los programas de capacitación y desarrollo. Esta es la nueva realidad en los procesos de desarrollo de los recursos humanos (Chiavenato, 2011, págs. 341-344).

## Conclusión

En síntesis, se puede mencionar que los diferentes aspectos generales de la capacitación (beneficios, objetivos, ciclo de la capacitación, etc.), explican la importancia de la implementación de esta técnica que ayuda a las organizaciones en la competitividad de los diferentes mercados en los que operan, en su crecimiento y en la eficiencia de los recursos que estas poseen.

De igual manera se pudo identificar la importancia de la aplicación adecuada de cada una de las etapas de un proceso de capacitación, donde inicialmente debe realizarse un adecuado análisis de necesidades de capacitación, posteriormente se debe elaborar ordenadamente el programa de la capacitación, a continuación implantar el programa de la capacitación, considerando los diferentes factores que inciden en la ejecución de esta y se cierra el programa con una evaluación del proceso haciendo uso de algunos métodos de evaluación.

Asimismo, se ha conocido la relevancia de los diferentes métodos de desarrollo de personal que existen, destacando que muchas veces estos no necesariamente son una inversión que las organizaciones realizan, sino que los mismos colaboradores deben auto facilitarse, los cuales les van a contribuir enormemente en su crecimiento profesional.

Finalmente se puede afirmar que existe alta relación entre la capacitación y el desarrollo del personal en la eficiencia y eficacia de la organización, porque a través de estos métodos es que se instruye a los trabajadores en el uso adecuado y económico de los recursos, porque se instruye al nuevo colaborador en la manera adecuada que va a realizar sus funciones, porque se prepara a todo el personal de la organización ante las posibles amenazas que surjan del ambiente externo y sobre todo porque se le brinda a los trabajadores las herramientas que los harán valer más en el mercado laboral, entre muchos fines más.



## Bibliografía

- Aguilar, S. (2008). *Capacitacion y desarrollo del personal* (4a edicion ed.). Mexico: Limusa.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo de talento humano basado en competencias* (pimera edicion ed.). Buenos aires: Granica.
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones* (Primera ed.). México D.F, México: Red tercer milenio.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de recursos humanos* (Quinta ed.). Colombia: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2007). *Recursos humanos capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). Mexico,D.F.: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano* (Tercera ed.). México, D.F, D.F.: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de recursos humanos* (Novena ed.). Mexico, D.F., Ciudad de México: McGrawHill.
- Costa, M., & Aguinaga, A. (1998). *Gestion de la capacitacion en las organizaciones*. Lima,Perú, Perú: MINISTERIO DE SALUD.
- Dessler, G. (2009). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson educacion.
- García, N. (01 de 10 de 2015). *El bichologo guía de supervivencia para jóvenes biólogos*. Obtenido de El bichologo guía de supervivencia para jóvenes biólogos: <http://www.elbichologo.com/generalista-o-especializado/>
- Grados, J. (2009). *Capacitación y desarrollo de personal* (Cuarta ed.). México, México: Trillas.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administracion de recursos humanos* (Sexta ed.). México, D.F.: McGrawHill.
- Wilkerson, B. (2008). *Unidad de conocimiento, Planes de sucesion*. Madrid, España: Grupo Negocios de Ediciones y Publicaciones SL.