



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de administración de empresas

Tema: Gestión de recursos humanos
Sub tema: Capacitación de recursos humanos

Seminario de graduación para optar al título de licenciadas en administración de
empresas.

Autores

Bra. Nathalia Belén Román García
Bra. Valeria Regina Salinas Vargas

Tutora: Msc. Silvia Mejía Rivera

Managua 27 de abril 2019

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3
Capitulo uno: Subsistema de desarrollo de recursos humanos como componente del sistema de la administración de recursos humanos.....	4
1.1 Definición de administración de recursos humanos	4
1.2 Objetivos de la administración de recursos humanos	5
1.3 Importancia de la administración de recursos humanos	6
1.4 Proceso de administración de recursos humanos.....	7
1.5 Subsistema de capacitación y desarrollo en la administración de recursos humanos	8
1.6 Definición de capacitación.....	10
1.7 Objetivos de capacitación	10
1.8 Principios básicos de la capacitación	11
1.9 Importancia	12
1.10 Beneficios de la capacitación	13
1.10.1 Beneficios para individuos	14
1.10.2 Beneficios para la organización.....	14
1.10.3 Beneficios para relaciones humanas	15
1.11 clasificación de los métodos y técnicas de capacitación.....	15
1.11.1 Método de capacitación en la práctica.....	15
1.11.2 Método de capacitación por aprendizaje	16
1.11.2.1 Aprendizaje informal.....	16

1.11.3 Método de capacitación para instrucción en el trabajo	17
1.11.4 Método de aprendizaje programado	17
1.11.5 Método de capacitación simulada.....	18
1.11.6 Método de capacitación a distancia por internet.....	19
1.11.7 Técnica de capacitación basada en medios de audiovisuales.....	19
1.11.8 Técnica de capacitación por computadora	20
1.11.9 Técnica de capacitación por internet	21
1.11.10 Técnicas de capacitación para alfabetización.....	21
1.11 Factores que afectan la capacitación.....	24
Capítulo dos: Proceso de capacitación	27
2.1 Ciclo de capacitación	27
2.2 Etapas del proceso de capacitación.....	29
2.2.1 Necesidades de capacitación	29
2.2.2 Técnicas para la detección de necesidades de capacitación	33
2.2.3 Indicadores de las necesidades de capacitación.....	36
2.3 Programa de capacitación	38
2.3.1 Etapas del programa de capacitación.....	38
2.3.2 Políticas y planificación del programa de formación	42
2.3.3 Implementación del programa de capacitación.....	43
2.4 Evaluación de los resultados de la capacitación	47
2.4.1 Niveles de evaluación de los resultados	47
Capítulo tres: Capacitación por competencia	54
3.1 Definición de competencia	54
3.2 Competencias básicas.....	54
3.3 Competencias organizacionales	55
3.4 Competencia laboral	57
3.4.1 Las competencias laborales pueden ser de diferentes clases:.....	57

3.5 Modelos de competencia	58
3.5.1. Conductista:.....	58
3.5.2. Funcional:.....	58
3.5.3. Constructivista:.....	59
3.6 Capacitación por competencias	59
3.7 Capacitación en la organización	60
3.7.1. Capacidades estratégicas	60
3.7.2. Capacidades funcionales.....	60
3.7.3. Capacidades operacionales	60
3.8 Características de un programa de capacitación por competencias.....	61
3.8.1 Pasos para la implementación de capacitación por competencia.....	62
3.9 Necesidades de capacitación por competencias	62
3.10 Métodos para detectar necesidades de capacitación	64
3.11 La capacitación tradicional y el cambio en los comportamientos.....	65
3.12 De las competencias al talento	65
3.13 ¿Qué es un comportamiento?.....	66
Conclusiones.....	68
Bibliografía	

Dedicatoria

Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de culminar mi carrera profesional, por todas sus bondades y su gran misericordia. A mi madre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. A mis hermanos por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas. Gracias a todos.

Bra Nathalia Belén Román García.

Dedicatoria

Agradezco a Dios, Por ser el guía en todas las etapas de mi vida, quien me ha llenado de sabiduría para enfrentarme a los nuevos retos, me ha dado fortalezas en medio de mis angustias y mi fuente de inspiración para lograr mis metas y objetivos. A mi madre y hermana agradezco en gran manera su apoyo incondicional, por los consejos cuando los necesito, la motivación para continuar hasta el final de cada meta propuesta y darme el aliento a lo largo de mi carrera. Gracias a todos.

Bra. Valeria Regina Salinas Vargas.

Agradecimiento

Queremos agradecer.

Primeramente, a Dios. Por darnos su amor, salud, sabiduría y misericordia lo que nos ha permitido triunfar en cada etapa profesional, brindándonos una vida llena de aprendizajes continuos y experiencias únicas.

A nuestros padres. Por su significativo apoyo desde nuestro nacimiento, enseñándonos nuestras primeras lecciones de valores, mostrándonos así con amor y rigor el camino correcto para alcanzar con éxito cada meta propuesta.

Al maestro Vladimir Jacks Ruíz Otero por su digna labor le damos nuestros reconocimientos por su dedicación, esfuerzo y compromiso, en nuestra base fundamental de desarrollo. Realmente estamos agradecidas por todo lo que ha hecho por nosotras.

A la facultad de Ciencias Económicas y al Departamento de Administración de empresas. Por la oportunidad que nos han dado de ser parte de esta prestigiosa institución y permitir una educación superior de calidad.

A nuestros maestros. Por su grandiosa labor esfuerzo de transmitir el conocimiento de generación en generación.

A nuestra tutora MSc. Silvia Mejía Rivera por su dedicación, por transmitir sus conocimientos, sus orientaciones para la culminación de esta importante meta en nuestras vidas.

Nathalia Belén Román García.

Valeria Regina Salinas Vargas.



Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Valoración docente

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

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

La suscrita instructora de Seminario de Graduación sobre el **Tema General: Gestión de Recursos Humanos**, hace constar que las bachilleras: **Nathalia Belén Román García carnet # 13206349 y Valeria Regina Salinas Vargas, carnet # 09206943**. Han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“Capacitación de recursos humanos”**, Obteniendo ambas bachilleras la calificación de 50 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los trece días del mes de abril del año dos mil diecinueve.

Atentamente,

Msc. Silvia Mejía Rivera
Tutora
Seminario de Graduación

Cc: archivo

Resumen

La presente investigación documental comprende el tema de gestión de recursos humanos y el subtema capacitación de recursos humanos. Tiene como objetivo analizar el impacto que tiene la capacitación de recursos humanos, como estrategias de desarrollo del talento humano para mejorar su competitividad laboral y organizacional. La capacitación es la base de la administración porque implica el aprendizaje que involucra el cambio en el personal y organizacional, brinda beneficios para los individuos, la organización y las relaciones humanas.

El proceso de capacitación sigue una serie de etapas, las cuales son: la detección de las necesidades de capacitación, los programas, la implementación y la evaluación de los resultados. Todos deben de estar ligados a las estrategias de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y del personal, para fijar criterios y establecer el nivel de desempeño deseado y así determinar si satisface los objetivos de la organización con un personal capacitado.

El modelo de capacitación por competencia surge por una necesidad de las organizaciones que será efectiva a la hora de la implementación, está regida por resultados y no por aportes. Para iniciar la implementación de una capacitación por competencia se define cuáles son las competencias que necesitan en la empresa o los cargos en estudio.

La investigación documental describe los aspectos generales de la capacitación, expone el proceso de capacitación, así también explica el modelo de capacitación por competencia.

Finalmente, para la realización de este trabajo se procedió conforme la normativa de seminario de graduación, orientación del departamento de administración de empresas, normas APA (sexta edición). Ya que es una investigación documental se basa en el uso de fuentes secundarias, las que se detallan en bibliografía. La base teórica utilizada está sustentada por diferentes autores, los más importantes Idalberto Chiavenato, Gary Dessler, William Werther y Keith Davis.

Introducción

La presente investigación documental está referida al tema gestión de recursos humanos y al subtema capacitación de recursos humanos. Tiene por finalidad orientar la importancia que tiene la capacitación para todas las organizaciones, sean estas públicas o privadas. El objetivo es analizar el impacto que tiene la capacitación de recursos humanos, como herramienta de desarrollo para mejorar su competitividad laboral y organizacional.

La capacitación de los recursos humanos es un componente de la administración del talento humano, que permite a las empresas alcanzar mayores niveles de competencia y cumplimiento de sus metas y objetivos.

Esta investigación será desarrollada en tres capítulos que están conformados de la manera siguiente:

En el primer capítulo se abordarán las generalidades de la administración de recursos humanos como subsistemas de desarrollo de la administración de recursos humanos, el proceso de administración de recursos humanos, también se desarrollará los conceptos de capacitación tales como la importancia, beneficios, técnicas y tipos de capacitación lo que permite al lector tener un mejor conocimiento y una buena comprensión de la temática abordada.

En el segundo capítulo, se describirá el proceso de capacitación, tiene el propósito de describir el ciclo de la capacitación donde se tratarán temas como son los programas, políticas, planeación, implementación y evaluación de los resultados.

El tercer capítulo, se desarrollará la capacitación por competencias, tiene como finalidad explicar los conceptos de las competencias básicas, organizacionales y laborales, los modelos de competencias y tipos de competencias también se abordará los conceptos de capacitación basada en competencia, las necesidades y los métodos para detectar las necesidades de la capacitación por competencia para contribuir al fortalecimiento del personal y organizacional.

Justificación

El estudio de la capacitación es un tema de gestión de talento humano de mucha relevancia para las empresas y personal que la conforman, para mejorar las aptitudes y competencia en la organización.

Los resultados de una buena capacitación de personal benefician a la organización aportándole al cumplimiento de objetivos y alcanzar el éxito que desea, al involucrar activamente al personal que ha desarrollado sus habilidades, conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes permitiéndole realizar sus funciones con mayor eficiencia. Sin la aplicación de este instrumento será más difícil para las organizaciones e individuos alcanzar los fines planteados.

La información contenida de investigación es valiosa para estudiantes y profesionales de las ciencias administrativas, que podrían ocupar puestos directivos, tomadores de decisión, con personal a su cargo que desean profundizar en los conocimientos teóricos sobre el tema de la capacitación, brindándoles las bases y procedimientos que deben seguir para la realización de un programa y plan de capacitación de personal adecuado que genere el impacto deseado en el desempeño eficiente y productivo de los colaboradores puestos a su responsabilidad.

Esta investigación por ser un tema de relevancia y básico en las carreras administrativas y por ser esta de carácter documental, se motiva a estudiantes a realizar un estudio en otro nivel donde se compruebe el impacto que puede tener el resultado de una buena capacitación de los recursos humanos que desarrolle mayores capacidades y competencias de las personas, demostrando así la diferencia en los niveles de competitividad alcanzados cuando se trabaja con personal altamente capacitado.

Objetivos

Objetivo general

Analizar el impacto que tiene la capacitación de recursos humanos, como estrategia de desarrollo del talento humano, para mejorar su competitividad laboral y organizacional.

Objetivos específicos

1. Describir los aspectos generales de la capacitación como uno de los subsistemas de la administración de recursos humanos para el desarrollo de su capacidad laboral.
2. Exponer el proceso de capacitación a través de las etapas necesarias que asegure el éxito de un programa diseñado de acuerdo con las necesidades de las empresas.
3. Explicar la capacitación basada en competencia mediante las técnicas modernas, que contribuyan al desarrollo de competencias del personal.

Capitulo uno: Subsistema de desarrollo de recursos humanos como componente del sistema de la administración de recursos humanos

La capacitación en la administración de recursos humanos pertenece al subsistema de desarrollo ya que considera que las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo (Chiavenato, 2007, pág. 39).

1.1 Definición de administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos es un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes (Chiavenato, 2009, págs. 7-8).

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento conservación del esfuerzo, las experiencias la salud, los conocimientos, las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general (Mondy, 1997, pág. 4).

La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y renumerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia (Dessler, 2009, pág. 2).

1.2 Objetivos de la administración de recursos humanos

Los objetivos del área de recursos humanos deben de estar fuera de ella, el área debe servir a los objetivos del negocio de la organización, consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella colaboran, lograr los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, el área de recursos humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de si, con una actitud positiva y favorable.

Representa no solo las cosas grandiosas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas e innumerables que frustran e impacientan o que alegran y satisfacen, pero que llevan a las personas a desear permanecer en la organización, sin embargo, cuando se habla del área de recursos humanos hay más cosas en juego, como la calidad de vida que tendrán las organizaciones y sus socios y el tipo de socios que la organización desea cultivar.

Los objetivos del área de recursos humanos se desprenden de las metas de la organización entera, toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (bien de producción o consumo) o servicio (actividad especializada) así juntos con los objetivos organizacionales, el área de recursos humanos debe considerar también lo objetivos personales de sus socios. Los objetivos principales del área de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizaciones para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas (Chiavenato, 2007).

1.3 Importancia de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos es importante por tres razones (Robbins & Coulter, 2010, pág. 206).

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

Un fin principal de la formación y el desarrollo es eliminar las deficiencias de rendimiento, ya sean las presentes o las que se prevean que hacen que los empleados sean menos eficientes de lo deseado. Formar a la gente para mejorar el rendimiento es especialmente importante para las organizaciones cuyo índice de productividad está estancado o en descenso (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007, pág. 167).

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

La formación y el desarrollo pueden contribuir a aumentar el nivel de compromiso de los empleados con la organización y la sensación de que se trata de un buen lugar para trabajar. Esto lleva a través de la incidencia en la retención a unos niveles menores de rotación y absentismo del personal. Incrementando así la productividad de la organización. Además, cuando una organización ayuda a sus empleados a adquirir habilidades transferibles de un puesto a otro, esto puede generar ganancias en periodos de expansión y crecimiento, así como en momentos de reducción de personal y racionalización.

En ambos casos los empleados pueden tener la preferencia a la hora de promocionarse en sus carreras u obtener una mayor seguridad en el puesto.

1.4 Proceso de administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos consta de cinco procesos.

Tiene un efecto en las personas y en las organizaciones, la manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado de integrarlas y orientarlas hacerlas trabajar, desarrollarlas recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir la calidad en la manera en que se administra a las personas en las organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional (Chiavenato, 2007, pág. 117).

Tabla 1.3

Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos.

Proceso	Objetivo	Actividades Involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de recursos humanos. Reclutamiento de personas, selección de personas.
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas, diseño de puestos, descripción y análisis de puestos y evaluación del desempeño.
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones prestaciones y servicios sociales higiene y seguridad en el trabajo relaciones sindicales
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas	Capacitación, desarrollo organizacional
Auditoría	Como saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos, sistemas de información, controles, constancias, productividad y equilibrio social

Tabla 1.3 Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos. Idalberto Chiavenato ubica a “la capacitación dentro de una actividad involucrada en el proceso de desarrollo de administración de recursos humanos” (Chiavenato, 2007, pág. 118).

La administración de recursos humanos consta de cinco funciones básicas: La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñen: planeación, organización, integración, dirección y el control. En conjunto estas funciones representan el proceso de administración (Dessler, 2009, pág. 9).

1. Planeación: Establecer metas y normas elaborar reglas y procedimientos, desarrollar planes y pronósticos.
2. Organización: Asignar una tarea específica a cada subordinado, establecer departamentos, delegar funciones en los subordinados, determinar canales de autoridad y comunicación, coordinar el trabajo de los subordinados.
3. Integración: Determinar qué tipo de personal se debe contratar, reclutar a posibles empleados seleccionarlos establecer normas de desempeño para ellos. Remunerarlos, evaluar su desempeño, asesorarlos, capacitarlos y hacer que se desarrollen.
4. Dirección: Encargarse de que otros cumplan su trabajo, mantener un buen estado de ánimo y motivar a los subordinados.
5. Control: Establecer normas como cuotas de ventas y estándares de calidad con niveles de producción, comparar el desempeño real con esos estándares y tomar las medidas correctivas necesarias.

La capacitación es una actividad dentro de la función de integración en la administración de recursos humanos según Gary Dessler e Idalberto Chiavenato enuncia que es una actividad del proceso de desarrollo de administración de recursos humanos.

1.5 Subsistema de capacitación y desarrollo en la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos consta cinco subsistemas:

1. Subsistemas de integración.
2. Subsistema de organización.
3. Subsistema de retención.

4. Subsistema de desarrollo.
5. Subsistema de auditoria.

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo de la organización; todas ellas represan las inversiones que la organización hace en su personal. En las organizaciones las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo (Chiavenato, 2007, pág. 117).

Las personas tienen una enorme capacidad para aprender y desarrollar nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. La capacitación permite el desarrollo de las capacidades del personal lo que se vuelve un gran potencial para la organización.

Figura 1.2

La administración de recursos humanos y sus subsistemas.

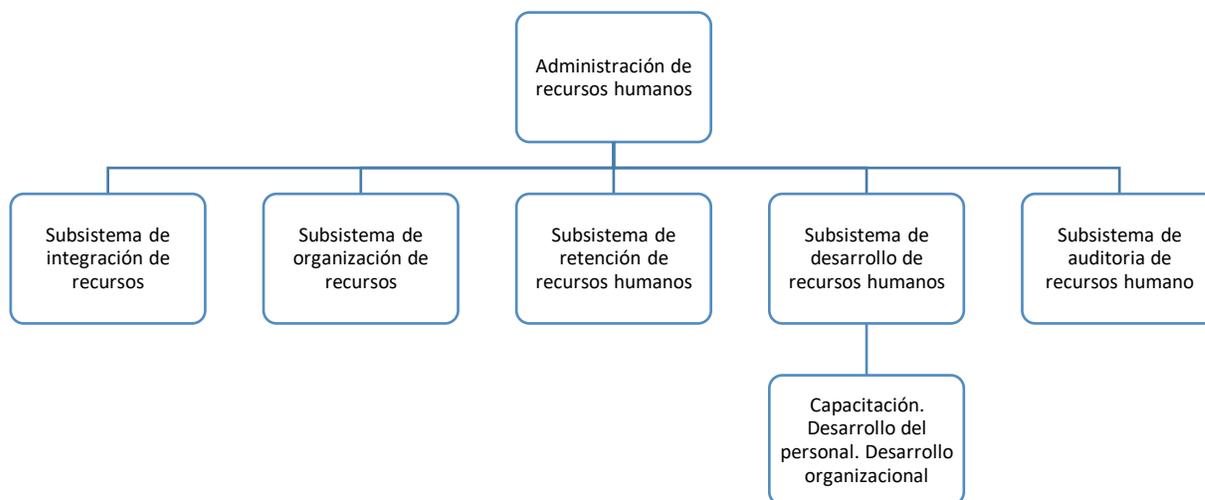


Figura 1.2

(Chiavenato, 2007, pág. 379)

1.6 Definición de capacitación

La capacitación se define según las diferentes opiniones de los autores de la siguiente manera:

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada mediante la cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo. Actitudes frente a aspectos de la organización de las tareas y del ambiente desarrollando habilidades (Chiavenato, 2007, pág. 386).

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

La capacitación es potencialmente un agente de cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y al adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia el trabajo) a esas necesidades (Gore, 1998, pág. 104)

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

1.7 Objetivos de capacitación

Los principales objetivos de la capacitación:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no 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, 2007, pág. 387).

1.8 Principios básicos de la capacitación

La capacitación es la vía más rápida para transformar a una persona con conocimientos y cualidades en el empleado ideal para cada puesto, al momento de desarrollar cualquier programa de capacitación.

1. Vea a la capacitación como una inversión: Aunque en un principio puede contemplarse como algo costoso, en el mediano y largo plazo, el crecimiento y el desarrollo que los empleados obtengan se convertirán en beneficio para la empresa.
2. Determine sus necesidades: Identifique las habilidades o cualidades que desea fortalecer en ciertos grupos. Esto le permitirá invertir su presupuesto en puntos que resultan clave para el logro de resultados.
3. Promueva la cultura del aprendizaje: La organización aprende y crece en la medida en que su gente aprenda y crezca. Difunda las expectativas entre todos los empleados y asegúrese de apoyar los esfuerzos que ellos realicen.
4. Involucre a gerentes y directores: Una vez determinadas las acciones a seguir para cubrir necesidades fundamentales de la empresa, busque el apoyo de los altos niveles para el desarrollo de sus programas.
5. Realice pruebas piloto: Antes de impartir capacitación a grupos numerosos, corra una prueba con un grupo más pequeño y permita que los participantes expresen sus puntos de vista. Así podrá realizar los ajustes necesarios antes de ofrecer el programa en forma masiva.

6. Sea cuidadoso en la elección de los instructores y los materiales: El esfuerzo y la inversión no tendrán el efecto deseado si quien imparte el curso no cuenta con pleno dominio del tema y del manejo de grupos. Asegúrese de que los materiales de apoyo sean claros y atractivos, ya que suelen convertirse en material de consulta para los empleados.
7. Cerciórese de que el espacio sea el adecuado. Tenga presente que el sitio en donde se imparta la capacitación debe ser: amplio, tranquilo, bien iluminado y con ventilación suficiente. También es importante asegurarse de que cuenta con los requerimientos técnicos necesarios.
8. Exprese claramente el objetivo de la capacitación: Ocúpese de que los empleados sientan que lo enseñado durante la capacitación le será útil en el desarrollo de su trabajo cotidiano. Es importante que ellos sientan que las sesiones no son pérdida de tiempo.
9. Cuide que la capacitación sea permanente: Procure que sus programas tengan la continuidad necesaria para que los empleados mantengan un buen nivel de habilidades, conocimiento e información.
10. Mida los resultados: Establezca los tiempos en que deberá haber resultados y los parámetros con los que habrá de medir el avance. Sólo así logrará obtener mayores presupuestos y comprobar que la capacitación más que gasto es una inversión (CD/consultores optimiza el talento, 2013).

1.9 Importancia

La capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleado con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y como quiere que lo hagan, de no ser así tenderán a improvisar por lo que no dejaran de ser productivos (Dessler, 2009, pág. 294).

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

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

En tercer lugar, para que el aprendizaje ocurra es necesaria cierta forma de experiencia, esta se adquiere de modo directo por medio de la observación o la práctica o de manera indirecta, por ejemplo: a través de la lectura. La prueba crucial sigue vigente ¿esta experiencia da como resultado un cambio permanente en el comportamiento? Sí la respuesta es sí, puede decirse que el aprendizaje ha tenido lugar (Robbins & Judge, 2009, pág. 54).

Por lo tanto, se buscará la formación cuando una deficiencia de rendimiento pueda atribuirse a los conocimientos, habilidades o actitudes del empleado, o bien cuando sea necesario incorporar nuevas capacidades como consecuencia del desarrollo o estrategia del negocio (Dolan & et. al., 2007, pág. 167).

1.10 Beneficios de la capacitación

(Werther & Davis, 2008, pág. 252) Consideran. “Los beneficios de la capacitación pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades”.

Se comprenden tres beneficios: para el individuo, relaciones humanas y la organización.

1.10.1 Beneficios para individuos

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

1.10.2 Beneficios para la organización

1. Mantiene la competitividad de la organización.
2. Incrementa la rentabilidad.
3. Mejora el conocimiento del puesto y de la organización.
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 las 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.

1.10.3 Beneficios para relaciones humanas

1. Mejora la comunicación entre grupo de individuos.
2. Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
3. Hace viables las políticas de la organización.
4. Alienta la cohesión de los grupos.
5. Fomenta una atmosfera de aprendizaje.
6. Mejora la calidad del hábit en la empresa (Werther & Davis, 2008, págs. 254-255).

1.11 clasificación de los métodos y técnicas de capacitación

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje (Chiavenato, 2007, pág. 398).

1.11.1 Método de capacitación en la práctica

El método de capacitación en la práctica es uno de los métodos más aplicados en las empresas ya que genera menos costos.

Implica que una persona aprenda un trabajo mientras lo desempeña. Todos los trabajadores, desde empleado de la sala de correspondencia hasta el director general, reciben capacitación en la práctica cuando ingresan a una empresa. En muchas compañías, la capacitación en la práctica es la única capacitación disponible. Con mucha frecuencia el patrón declara: “este es su escritorio, empiece” (Dessler, 2009, pág. 300).

Existen dos tipos de capacitación en la práctica que consiste en:

1. Método de entrenamiento o sustituto en el que un trabajador experimentado o el supervisor del aprendiz lleva a cabo la capacitación. Lo anterior implicaría solo adquirir las habilidades al observar al supervisor o (de preferencia) que el supervisor o experto en el puesto muestre al empleado los procedimientos, paso por paso.
2. La rotación de puestos en la que un empleado (por lo común un aprendiz administrativo) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados. Las tareas especiales proporcionan a los ejecutivos de nivel más bajo la experiencia en la resolución de problemas reales (Dessler, 2009, pág. 300).

1.11.2 Método de capacitación por aprendizaje

Es un proceso mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles, generalmente gracias a la combinación de un aprendizaje formal y una capacitación en la práctica.

Es común que el aprendiz estudie bajo la tutela de un maestro o artesano. Se hace una preselección de los aspirantes y los elegidos pasan alrededor de 32 meses en un programa interno de capacitación que destaque el uso del entrenamiento por aprendizaje, el cual les permite aprender diversas labores bajo la tutela de los empleados (Dessler, 2009, pág. 301).

1.11.2.1 Aprendizaje informal

Se adquiere mediante la observación y la práctica.

Encuestas de la American Society for Training and Development estiman que hasta un 80% de lo que aprenden los empleados en el trabajo no proviene de programas y capacitación formal, sino de medios informales, incluyendo el desempeño de sus actividades cotidianas, en colaboración con sus colegas (Dessler, 2009, pág. 302).

1.11.3 Método de capacitación para instrucción en el trabajo

(Dessler, 2009) Expresa que: “muchos trabajos consisten de pasos que siguen una secuencia lógica y son más fáciles de aprender uno por uno. Este proceso se denomina capacitación para instrucción en el trabajo” (pág. 302).

La técnica utilizada en la capacitación para la instrucción del trabajo es la conferencia. Las conferencias tienen varias ventajas, pues permiten presentar conocimientos de manera rápida y sencilla a grupos grandes de aprendices, como sucede cuando la fuerza de ventas necesita aprender las características de un nuevo producto. Mientras que algunas personas consideran con razón, que las conferencias son aburridas e ineficaces, los estudios y la experiencia sugieren que de hecho pueden ser muy útiles (Dessler, 2009, pág. 303).

1.11.4 Método de aprendizaje programado

(Dessler, 2009) Explica que: “Ya sea que el medio que utilice sea un libro de texto, una computadora personal o internet, el aprendizaje programado o instrucción programada” (pág. 303).

Aprendizaje programado es un método de autoaprendizaje que incluye tres partes:

1. Presentar al aprendiz preguntas, hechos o problemas.
2. Permitir que aprendiz responda.
3. Proporcionar retroalimentación sobre la exactitud de sus respuestas.

Por lo general, el aprendizaje programado presenta hechos y preguntas de seguimientos pasó por paso. Luego el aprendiz puede responder y los pasos posteriores le proporcionan retroalimentación sobre la exactitud de la respuesta que el aprendiz dio a la pregunta anterior.

Los sistemas inteligentes de tutoría son básicamente programas computarizados de instrucción programada. Además de proporcionar al aprendiz la guía y la dirección hacia el siguiente paso instruccional. Los sistemas inteligentes de tutoría aprenden cuales preguntas y enfoques sirvieron y cuáles no, adaptándose a la secuencia instruccional sugerida para las necesidades del aprendiz.

La principal ventaja del aprendizaje programado es que disminuye el tiempo necesario para la capacitación. Además, facilita el aprendizaje porque permite que el individuo aprenda a su ritmo, ofrece una retroalimentación inmediata y disminuye el riesgo de errores (Dessler, 2009, pág. 303).

1.11.5 Método de capacitación simulada

Este método es muy poco común cuando se aplica la capacitación en la organización. En ocasiones se denomina capacitación de vestíbulo, es el método mediante el cual las personas aprenden con el equipo real o simulado que utilizarán en su trabajo, pero fuera de una situación laboral (tal vez en una habitación separada o en un vestíbulo (Dessler, 2009, pág. 304).

Se requiere cuando es demasiado costoso o riesgoso capacitar a los empleados en el trabajo. Por ejemplo, poner a trabajar de modo directo a nuevos empleados de la línea de ensamble lograría retrasar la producción. La capacitación simulada se puede llevar a cabo en una habitación separada, con el mismo equipo de los aprendices utilizaran en su trabajo. Sin embargo, a menudo implica el uso de simuladores (Dessler, 2009, pág. 304).

1.11.6 Método de capacitación a distancia por internet

Entre primera técnica de capacitación por computadora se menciona el método de capacidad a distancia por internet.

(Dessler, 2009) Menciona “en la actualidad, las empresas utilizan varios tipos de métodos de aprendizaje a distancia para capacitar a sus empleados, los cuales van desde cursos de papel y lápiz por correspondencia, telecapacitación y videoconferencias hasta modernos programas por internet” (pág. 306).

1. Telecapacitación: en la telecapacitación, un capacitador de una central instruye a un grupo de empleados ubicados en lugares remotos por medio de redes de televisión.
2. Videoconferencias: las videoconferencias, permiten que las personas que se ubican en un lugar se comuniquen en vivo, a través de una combinación de equipo visual y audio, con individuos de otra ciudad u otro país, o con grupos localizados en varias ciudades. Lo anterior se puede hacer solo con cámaras de video de computadoras y varios aprendices en lugares remotos, o una docena o más de aprendices que toman una clase en una sala para videoconferencias.

1.11.7 Técnica de capacitación basada en medios de audiovisuales

(Dessler, 2009) Afirma: “Las técnicas de capacitación basada en medios audiovisuales, como DVD, películas, dispositivos de PowerPoint video conferencias, grabaciones de audio o de video, pueden ser muy eficaces y se utilizan con mucha frecuencia” (pág. 304).

Los métodos audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales, pero cuentan con la ventaja de ser entretenido.

Desde luego, son más interesantes. Además es posible utilizarlos en las situaciones siguientes:

1. Cuando se tiene la necesidad de ilustrar la manera de seguir cierta secuencia a lo largo del tiempo; por ejemplo, cuando se enseña a reparar una máquina de fax. La posibilidad de detener la imagen, repetirla y reproducirla a mayor o menor velocidad es muy útil.
2. Cuando se tiene que exponer a los aprendices a sucesos que no pueden demostrarse con facilidad en conferencia en vivo, como una visita a una fábrica o una cirugía de corazón abierto.
3. Cuando se necesita capacitar a todos los empleados de una empresa y es demasiado costoso trasladarlos de un lugar a otro (Dessler, 2009, pág. 304).

1.11.8 Técnica de capacitación por computadora

(Dessler, 2009) Explica “en la capacitación por computadora, el aprendiz utiliza sistemas interactivos de cómputo o de disco versátil digital para mejorar sus conocimientos o sus habilidades” (pág. 305).

La capacitación por computadora es cada vez más interactiva y más realista. Por ejemplo, la capacitación interactiva multimedia “integra el uso de texto, video, graficas, fotografías, animación y sonido para producir un ambiente complejo de capacitación en el que interactúa el aprendiz”. La realidad virtual “coloca al aprendiz en un ambiente artificial tridimensional que simula eventos y situaciones que podría experimentar en el trabajo”. Un equipo de dispositivos sensoriales transmite las respuestas del aprendiz en la computadora: con la ayuda de lentes especiales y dispositivos auditivos y sensoriales y este siente y escucha lo que ocurre en ese momento.

1.11.9 Técnica de capacitación por internet

(Dessler, 2009) Explica “los patrones utilizan ampliamente por el internet. Muchas empresas simplemente piden a sus empleados que tomen cursos en línea, los cuales son proporcionados por distribuidores como saba.com. Otras utilizan su intranet para facilitar la capacitación por computadora” (pág. 307).

Un entorno de aprendizaje que utiliza software especial de colaboración es el aula virtual:

El aula virtual: el aprendizaje convencional por internet está limitado al tipo de instrucción que muchos estudiantes universitarios conocen: por ejemplo, lectura de presentaciones en PowerPoint, participación en salones de chat de mensajes instantáneos y la resolución de exámenes en línea. El aula virtual lleva al aprendizaje en línea otro nivel (Dessler, 2009, pág. 308)

Un aula virtual utiliza software especial de colaboración para que, por medio de sus computadoras o laptops, los aprendices a distancia participen en discusiones visuales y de audio en vivo, se comuniquen a través de texto escrito u aprendan mediante contenidos como diapositivas de PowerPoint.

1.11.10 Técnicas de capacitación para alfabetización

El analfabetismo funcional (la incapacidad de llevar a cabo tareas básicas de lectura, escritura y aritmética) es un grave problema laboral. Los patrones responden principalmente de dos maneras.

Primero, ponen a prueba las habilidades básicas de los candidatos de empleo. Segundo, establecen programas de habilidades básicas y alfabetización. La capacitación para la alfabetización en ocasiones es uno de los aspectos de los programas de capacitación para la diversidad (Dessler, 2009, pág. 309) .

Las técnicas de capacitación para la alfabetización se pueden dar de dos maneras:

1. Capacidad en el trabajo: (Dessler, 2009) expresa “algunos métodos de capacitación gerencial en el trabajo son las rotación de puestos, el método de entrenamiento o del estudio del puesto, así como el aprendizaje activo” (pág. 312)

- 1.1. La rotación de puestos.

Significa trasladar a los gerentes en capacitación de un departamento a otro, con el propósito de que entiendan mejor todas las partes del negocio y para poner a prueba sus habilidades. El aprendiz que muchas veces en una persona recién egresada de la universidad, podría pasar varios meses en cada departamento, participando de lleno en sus operaciones.

De esta manera, el aspirante aprende en la práctica las actividades del departamento y al mismo tiempo descubre cual puesto es el que refiere.

Método del entrenamiento o del estudio del puesto:

En este caso, el aprendiz trabaja directamente con un gerente general o con la persona que habrá de reemplazar; esta última es responsable del entrenamiento del aspirante. Por lo general, el estudio del puesto libera al ejecutivo de ciertas responsabilidades y ofrece al aprendiz la oportunidad de aprender la labor del puesto que busca ocupar (Dessler, 2009, pág. 321).

- 1.2. Aprendizaje activo:

Los programas de aprendizaje activo dejan en tiempo a los gerentes y a otros empleados para trabajar, de tiempo completo; en proyectos, con el fin de analizar y resolver problemas de departamentos que no son el suyo. Algunos de sus fundamentos son los siguientes: seleccionar con cuidado equipos de 25 miembros; asignar a los equipos problemas de negocios del mundo real, que va más allá de sus áreas de experiencia, y utilizar un aprendizaje estructurado mediante el entrenamiento y la retroalimentación. Por lo general, los altos gerentes eligen los proyectos y deciden si aceptan o no las recomendaciones de los equipos.

2. Capacitación fuera del trabajo

(Dessler, 2009) Indica “también hay muchas técnicas fuera del trabajo para capacitar y desarrollar gerentes” (pág. 312).

Entre las técnicas mencionadas se encuentran:

2.1. El método de estudio de casos:

Como muchas personas saben, en el método de estudio de casos se les presenta al aprendiz la descripción escrita de un problema organizacional. Luego el individuo analiza el caso, diagnostica el problema y presenta sus hallazgos y soluciones en una sesión de discusión con otros aprendices. Los escenarios de casos integrados amplían el concepto del análisis de casos creando situaciones detalladas y a largo plazo.

2.2. Juegos de administración:

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

Los juegos de administración pueden ser eficaces. Las personas aprenden más si participan y los juegos logran dicha participación. Además, ayudan a los aspirantes a desarrollar sus habilidades de solución de problemas, así como enfocar su atención en la planeación no solo en la actuación. Lo anterior permite el desarrollo de habilidades de liderazgo, además de fomentar la cooperación y el trabajo en equipo.

2.3. Seminarios externos:

Muchas empresas y universidades ofrecen seminarios y conferencias para el desarrollo gerencial por internet y en el salón de clases.

2.4. Programas universitarios:

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

2.5. Juegos de roles:

El objetivo es crear una situación realista en la que los aprendices actúan los papeles (roles) de personas específicas. Cuando se combina con las instrucciones generales y los otros papeles del ejercicio, el juego de roles puede provocar una discusión vigorosa entre los aprendices. El objetivo consiste en desarrollar las habilidades de los aspirantes en áreas como el liderazgo y la delegación de responsabilidades.

Modelamiento de la conducta implica mostrar a los aprendices la forma correcta o (“modelo”) de hacer algo, permitir que los aprendices la practiquen y luego dar retroalimentación a los aprendices sobre su desempeño. La capacitación del modelamiento de la conducta es “una de las intervenciones de capacitación con base psicológica más utilizada, más investigada y más reconocida” (Dessler, 2009, pág. 312).

1.11 Factores que afectan la capacitación

No cabe duda de que el cambio es el factor que más afecta las actividades de capacitación y desarrollo. Sin embargo, otros factores afectan la posibilidad de alcanzar estos objetivos en las organizaciones, como:

1. El apoyo de la alta gerencia. Tal vez sea el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo. Sin él, cualquier programa de capacitación y desarrollo se convierte en un desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo. El apoyo debe ser real y constante y se debe comunicar con claridad a toda la organización. La manera más eficaz de hacerlo es con la participación activa de los ejecutivos en los programas de capacitación.

2. El compromiso de los especialistas y los generalistas. Todos los gerentes, tanto los especialistas en administración de personal como los gerentes de línea, deben estar directa y estrechamente ligados a los programas de capacitación y desarrollo. Cabe decir que la responsabilidad fundamental es de los gerentes de línea, desde el presidente hasta la base de la organización. Los profesionales de capacitación y desarrollo deben proporcionar su experiencia técnica.
3. Los avances tecnológicos. Ningún factor tiene más influencia en la capacitación y desarrollo que la tecnología de la información (TI). La computadora y el internet están afectando profundamente todas las funciones de los negocios y cambiando la forma en que el conocimiento se divulga a las personas. Este cambio no cesa su expansión.
4. La complejidad de la organización. Las organizaciones planas y horizontales tienen pocos niveles jerárquicos y dan la impresión de que sólo son arreglos simples de personas y tareas. No hay nada más engañoso. Las tareas de los individuos y de los equipos se amplían y enriquecen y el resultado es que las personas pasan más tiempo en el puesto y desempeñan tareas gradualmente más complejas y que exigen nuevos conocimientos. La interacción entre los individuos y los grupos se vuelve más complicada. La cadena de mando tradicional que produce un sentimiento de estabilidad a costa de la eficiencia se está alejando de la organización moderna.

Los rápidos cambios que registran la tecnología, los productos, los sistemas y los métodos de trabajo tienen enormes repercusiones en los requisitos del trabajo y provocan que las personas necesiten aumentar sus habilidades y desarrollar actitudes que les permitan adaptarse a los cambios que se derivan del adelgazamiento, la innovación tecnológica y las demandas de los clientes por mejores productos y servicios. El resultado es la creciente complejidad de las actividades, porque las personas son las que deben hacer todas esas cosas. Todo lo anterior se refleja en nuevas necesidades de capacitación y desarrollo.

5. Los principios del aprendizaje. El propósito de la capacitación y desarrollo es el cambio en el comportamiento de las personas, que deben aprender la información para que pueda haber cambio. En este sentido, las ciencias conductuales han beneficiado a los programas de capacitación y desarrollo con sus principios de aprendizaje que facilitan el proceso de cambio de las personas.
6. Otros procesos de la administración de personal. Las actividades de capacitación y desarrollo dependen de todos los demás procesos de la administración de personal. Si el reclutamiento y la selección introducen a candidatos que no tienen las calificaciones necesarias, entonces se requerirá de un programa de capacitación y desarrollo adecuado para mejorarlos y llevarlos a obtener calificaciones más altas.

Además, los programas de capacitación y desarrollo están sujetos a la influencia de los paquetes de remuneración de la organización, la manera en que la organización evalúa el desempeño de sus colaboradores y su forma de promoverlos y recompensarlos. La visión holística de la administración de personal es fundamental para que todos los procesos, incluso el de capacitación y desarrollo, interactúen e influyan para lograr sinergia (Chiavenato, 2009, pág. 373).

Capítulo dos: Proceso de capacitación

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

1. El diagnóstico consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implantación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación (Chiavenato, 2009, págs. 375-376).

2.1 Ciclo de capacitación

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

La capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite (Chiavenato, 2007, pág. 388).

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

1. Insumos (entradas o inputs), como educandos, recursos de la organización, formación, conocimiento, entre otros.
2. Proceso u operación (throughputs), como procesos de enseñanzas, aprendizaje individual, programa de capacitación entre otros.

3. Productos (salidas o utputs), como personal capacitado, conocimientos, competencia, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
4. Retroalimentación (feedback), como evolución de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

Fig. 2.1

Ciclo de la capacitación.



Figura 2.1 ciclo de capacitación. El ciclo de la capacitación inicia desde la determinación de las necesidades de capacitación hasta la evaluación y seguimiento del programa de capacitación donde allí es la pauta para reiniciar el ciclo (Chiavenato, 2007, pág. 389).

2.2 Etapas del proceso de capacitación

El proceso de la capacitación implica un proceso de 4 etapas (Chiavenato, 2007, pág. 390)

1. Transmisión de información: Aumentar el conocimiento de las personas: Información acerca de la organización, sus productos/servicios y sus políticas y directrices, reglas y reglamentos y clientes.
2. Desarrollar habilidades: Mejorar las habilidades y destrezas: Preparar para la ejecución y la operación de tareas, manejo de equipamientos, máquinas y herramientas.
3. Desarrollar actitudes: Desarrollar/modificar comportamientos: Cambio de actitudes negativas a actitudes favorables, de concienciación y sensibilización de las personas, los clientes internos y los externos.
4. Desarrollar conceptos: Elevar el nivel de abstracción: Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios (Chiavenato, 2009, pág. 376).

2.2.1 Necesidades de capacitación

Se definirá como necesidad de capacitación a la carencia o deficiencia que posee un trabajador o grupos 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 puedan solucionarse mediante capacitación.

El concepto de necesidades de capacitación es bastante simple, claro e intuitivo. De hecho, alude a dos conceptos clave, fáciles de asimilar. Primero, las necesidades de capacitación son carencias o fallas, actuales o potenciales, que presenta un individuo en cuanto a su competencia o voluntad para realizar un trabajo; y segundo, se trata de carencias que pueden ser corregidas a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje sistemático con objetivos definidos y evaluables. Las carencias a las que se refiere el concepto de necesidades de capacitación tienen que ver con las siguientes áreas de la competencia laboral:

1. Los conocimientos. Se refieren a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos -concretos o abstractos- en el ámbito de su trabajo. Dicho conocimiento está construido a partir del bagaje de conceptos e imágenes que ha acumulado la memoria de la persona.
2. Las habilidades intelectuales. Se refieren a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Las habilidades intelectuales se refieren al saber hacer, en otras palabras, son el conocimiento en acción.
3. Las habilidades sicomotoras. Se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Las habilidades sicomotoras se refieren a las destrezas operativas del trabajador.
4. Las habilidades interpersonales. Se refieren a la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Estas habilidades suponen características de personalidad y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación.
5. La disposición anímica en el trabajo. Tiene que ver con los factores que influyen en el estado de ánimo y la voluntad de los trabajadores; incluyen principalmente las actitudes, creencias, percepciones, valores y la motivación relacionada con las recompensas y exigencias del trabajo.

Por cierto, la importancia relativa de las distintas áreas de la competencia laboral varía según la naturaleza del trabajo; por ejemplo, para un operario que ensambla las piezas de un televisor las destrezas sicomotoras pueden ser los atributos más importantes en su trabajo; en cambio, los mismos atributos pueden tener poco o ningún valor en el caso de un gerente. Lo contrario sucede con los conocimientos y las habilidades intelectuales. De otro lado, las competencias sociales y la disposición anímica en el trabajo suelen tener una importancia relativa similar en todos los puestos de una organización (Martínez & Martínez, 2009, pág. 71).

Existen dos tipos de necesidades de capacitación cualquiera que sea el giro de la organización, las llamadas necesidades manifiestas, aquellas en que no es necesario llevar a cabo metodología alguna para su determinación ya que resulta evidente debido a que se dieron cambios relevantes de estructuras, de equipo, de procesos o de cualquier otra naturaleza que afecte a manera en que se venía trabajando, son las que surgen casi siempre cuando se aplica la primera fase 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 las 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 la capacitación, para establecer el diagnóstico. El resultado de esta investigación puede ser muy variado ya que dependiendo de las características de la organización y su personal, se pueden identificar diversas causas (Castillo Contreras, 2012, págs. 39-40).

El análisis de las necesidades de capacitación depende de si capacita a empleados nuevos o antiguos la principal tarea del análisis de los requerimientos de capacitación de empleados nuevos consiste en determinar en lo que entraña el puesto y dividirlo en sub-tarea, cada una de las cuales se debe enseñar al nuevo empleado.

El análisis de las necesidades de capacitación de los empleados actuales es mucho más complejo, porque es necesario decidir si la capacitación es la solución a los problemas. Por ejemplo, es probable que el desempeño haya disminuido debido a que los estándares no son claros o a que la persona no se sienta motivada. Algunos capacitadores utilizan software analítico especial, como el de Saba Software, Inc, para diagnosticar fallas en el desempeño y sus causas.

Es común que se contrate personal sin experiencia y que después se capacite, en especial cuando se trata de trabajadores de bajo nivel. Aquí el objetivo consiste en brindar a los nuevos empleados las habilidades y los conocimientos que requieren para desempeñar su trabajo.

El análisis de las tareas se utiliza para determinar las necesidades de capacitación de tales personas. El análisis de tareas es el estudio detallado para determinar cuáles habilidades específicas, como el uso de programa Java (en el caso de un diseñador de página web) o la realización de entrevista (en el caso de un supervisor), requiere el puesto.

Las descripciones específicas de puesto son útiles, pues enumeran las obligaciones y habilidades requeridas, ofreciendo así un punto de referencia básico para determinar la capacitación necesaria. También es fácil de conocer los requerimientos de capacitación al revisar los estándares de desempeño, al efectuar el trabajo y a cuestionar a los empleados actuales y a sus supervisores.

Algunos patrones contemplan la descripción y especificación del puesto con un formulario de registro del análisis de tareas el cual consolida la información sobre las tareas y habilidades requeridas en un formulario, que es especialmente útil para determinar las necesidades de capacitación.

En el caso de los empleados actuales, el análisis del desempeño es el proceso para contratar que hay una deficiencia en el desempeño, así como determinar si debe rectificarse mediante la capacitación o por algún otro medio (por ejemplo transfiriendo al empleado) (Dessler, 2009, págs. 297-298).

Para llevar adelante un buen plan de formación es necesario realizar un análisis de la demanda formativa si bien existen varias maneras de llevar a cabo esta tarea una de las más usuales es la recolección de datos por vía de mando. Es decir que los superiores interroguen a sus subordinados acerca de cuáles son sus necesidades respecto a la formación y así tratar de cubrirlas a través de diferentes tipos de capacitaciones. Este tipo de técnicas, conlleva una implicación de carácter interdepartamental, puesto que se conecta diferentes departamentos o áreas de una empresa, no resulta extraño que la demanda sea poco precisas, algo impulsiva y que por tanto tengan bien en claro cuáles son los objetivos que persiguen (Sánchez, 2013, pág. 85).

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 presentan, los integrantes restantes de la organización experimentan renovadas necesidades de capacitarse (Werther & Davis, 2008, pág. 357).

2.2.2 Técnicas para la detección de necesidades de capacitación

1. Evaluación del desempeño: Esta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requiere de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. Observación: Constatar donde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.
3. Cuestionarios: Investigaciones por medio de cuestionarios y lista de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.

4. Solicitud de supervisores y gerentes: Cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
5. Entrevistas con supervisores y gerentes: Los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
6. Reuniones interdepartamentales: Discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. Examen de empleados: Entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones y tareas.
8. Reorganización del trabajo: Siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. Entrevista de salida: Cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir salten a la vista.
10. Análisis de puestos y especificación de puestos: Proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
11. Informes periódicos de la empresa o de producción: Que muestran las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación (Chiavenato, 2007, pág. 395).

La observación personal del día a día en la empresa nos permite detectar fallos y errores que resultan fácilmente subsanables por medio de una acción formativa; Defectuosa atención de una llamada telefónica o de una visita por parte de la telefonista/recepcionista, una mala contestación dada por el responsable de envíos a un cliente que se quejaba del retraso en recibir su pedido, el desperdicio de materia prima, las averías en máquinas e instalaciones, o los accidentes laborales derivados de una mala operación, pérdida de horas de trabajo debida a discusiones entre el personal de distintos departamentos, o de miembros de un equipo de trabajo.

A estas observaciones, realizadas por el propio directivo o ejecutivo, hay que añadir las derivadas de: quejas de clientes o usuarios, análisis de las situaciones anómalas, devoluciones de envíos por parte de los clientes, el control de calidad interno, las peticiones de los propios empleados en la entrevista de evaluación del desempeño, las peticiones de los jefes.

Los grupos pueden formarse con diversos criterios: comités compuestos por la dirección general, los directores de departamentos de línea y el director o responsable de formación en la empresa, comités compuesto por empleados de un mismo nivel, por ejemplo, todos los supervisores, o los jefes de compras, o los comerciales, más el responsable de formación, reuniones con todos los miembros de un departamento, prescindiendo de su nivel jerárquico. Por ejemplo, todo el departamento comercial de la empresa, desde el jefe de ventas al último vendedor.

El cuestionario es dirigido, a los futuros receptores de los cursos, o bien a los clientes de un servicio o producto. En este último supuesto se les debe preguntar qué es lo que esperan recibir de los empleados que les atienden, o del producto o servicio que reciben.

Una vez tabuladas las respuestas y elaborado el programa, este puede someterse a la consideración de los encuestados, dándoles a conocer las respuestas obtenidas explicándoles la razón de la inclusión de cada punto concreto (Puchol Moreno, 2003, págs. 200-201).

2.2.3 Indicadores de las necesidades de capacitación

Además de los métodos para realizar el inventario de las necesidades, existen indicadores que señalan las necesidades futuras (a priori) y las pasadas (a posteriori), a saber:

Los indicadores a priori son eventos que, si llegan a suceder, provocarán futuras necesidades de capacitación, fácilmente previstas, como:

1. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
2. Reducción del número de empleados.
3. Cambio de métodos y de procesos de trabajo.
4. Sustituciones y movimientos de personal.
5. Ausentismo, faltas, licencias y vacaciones del personal.
6. Cambio en los programas de trabajo o producción.
7. Modernización de los equipamientos y nuevas tecnologías.
8. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Los indicadores a posteriori son los problemas provocados por las necesidades de capacitación que aún no han sido atendidas, como:

1. Problemas de producción:
 - 1.1. Baja calidad de producción.
 - 1.2. Baja productividad.
 - 1.3. Averías frecuentes en los equipamientos y las instalaciones.
 - 1.4. Comunicaciones deficientes.
 - 1.5. Número elevado de accidentes en el trabajo.
 - 1.6. Exceso de errores y desperdicio.
 - 1.7. Poca versatilidad de los trabajadores.
 - 1.8. Mal aprovechamiento del espacio disponible.
2. Problemas de personal, como:
 - 2.1. Relaciones deficientes entre personal.
 - 2.2. Número excesivo de quejas.
 - 2.3. Mala atención al cliente.
 - 2.4. Comunicaciones deficientes.

2.5. Poco interés por el trabajo.

2.6. Falta de cooperación.

2.7. Errores en la ejecución de las órdenes.

El diagnóstico de necesidades de capacitación tiene una gran importancia ya que es el factor que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta.

Es de suma importancia realizar el diagnóstico para satisfacer plenamente las necesidades detectadas y que obstaculizan el logro de los objetivos de la empresa, así como para apoyar los objetivos estratégicos que la empresa ha establecido a mediano y largo plazo. Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar en:

Encubiertas. Se presentan como causa directa o indirecta de problemas que se dan en la organización por esa razón para determinarlas es necesaria una investigación minuciosa. Dicha investigación en muchos casos descubre no solo las necesidades de entrenamiento del personal sino las situaciones que impiden el buen funcionamiento de la empresa.

Manifiesta. Se presentan como causa directa del problema y no requieren investigación alguna para determinarlas, ya que se conoce el síntoma y la causa. Este tipo de necesidades de entrenamiento se presenta en los siguientes casos: Cuando en la empresa se tienen trabajadores de nuevo ingreso, cuando se sustituyen o modifican las maquinarias y/o herramientas, trabajadores a punto de jubilarse o por cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas (Rodríguez Valencia, 2007, pág. 53).

2.3 Programa de capacitación

(Chiavenato, 2007) “una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas” (pág. 37).

En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa, implica llevar a cabo un procedimiento que consta de diferentes etapas.

2.3.1 Etapas del programa de capacitación

Etapas 1- El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata?
9. ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
10. ¿La necesidad es permanente o temporal?
11. ¿Cuántas personas y cuantos servicios serán atendidos?
12. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
13. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
14. ¿Quién realizara la capacitación?

Etapas 2- El programa de capacitación requiere de un plan que incluye 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
4. Cursos o programas.
5. Determinación del contenido de la capacitación.
6. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
7. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación como tipo de capacitador o instructor recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales y manuales entre otros.
8. Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas: número de personas, tiempo disponible, grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
9. Características personales de conducta: Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto, pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
10. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia, cálculo de la relación costo-beneficio del programa, control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficiencia.

Etapas 3- La planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada (Chiavenato, 2007, págs. 397-398).

Etapas 4- El diseño del proyecto o programa de capacitación. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico: es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado.

El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización. Comprar paquetes de capacitación con programas que ya están preparados y que son vendidos como productos enlatados y cerrados no siempre soluciona las necesidades de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas y fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado.

Además, la organización debe estar dispuesta a brindar espacio y oportunidades para que las personas apliquen las nuevas competencias y los conocimientos que han adquirido en la capacitación. Para evitar desperdicios y garantizar el rendimiento deseado de la inversión, el pragmatismo es imprescindible a la hora de programar la capacitación. La manera de conciliar la inversión con el rendimiento es mediante el llamado entrenamiento dirigido a los resultados y, por más difícil que sea definir y calificar los objetivos y los resultados, es indispensable definirlos y compararlos posteriormente (Chiavenato, 2009, págs. 379-381).

Haciendo referencia sobre el diseño del programa de capacitación, se plantea que, habrá que nombrar la figura de un responsable de coordinación que, teniendo en cuenta los objetivos y el presupuesto que la empresa tiene para el plan de formación se encargara de:

1. Determinar el número y la temática de las acciones formativas, seleccionar a los formadores, diseñar el contenido de las acciones formativas junto con los formadores y si es posible, con al menos algún representante de los trabajadores que van a ser formados. Establecer el material didáctico que se entregara a los trabajadores en cada una de las acciones formativas (por ejemplo, libros, manuales, cuadernos, etc.)
2. Buscar el lugar y asegurarse de la disponibilidad de los recursos didácticos necesarios, establecer el calendario de las diferentes acciones formativas, así como el horario concreto de cada una de ellas, seleccionar a los trabajadores participantes en cada una de las acciones formativas teniendo en cuenta la opinión de sus jefes y superiores directos, realizar los listados de los participantes seleccionados para cada acción formativa, comunicar el comienzo de la acción formativa cada participante, cerciorándose de su disponibilidad (Tejedo & Iglesias, 2011, págs. 48-49).

El momento del diseño de un proyecto de formación empresarial, es uno de los más importantes de todo el proceso de formación o capacitación, incluso, hasta podría llegar a estipularse que es en este preciso instante en el que se decide el éxito global del proyecto de formación. Cabe destacar que un proyecto de formación puede contener varios planes de formación que pueden atender a diferentes intereses o necesidades de formación.

Así, el plan de formación no es otra cosa más que la sistematización de una serie de actividades sobre las que se sustentan todas las acciones formativas. A su vez, estas actividades formativas pueden encontrarse contenidas en un estrato un poco más amplio que se conoce como programa (Sánchez, 2013, pág. 88).

El diseño y creación el desarrollo de un conjunto de tareas que se enumeran a continuación:

1. Fijar los objetivos que se requieren lograr con el plan, estos han de quedar claramente definidos y ser coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa.
2. Analizar las necesidades de formación que tienen los trabajadores y que han sido detectadas y establecer una priorización de las mismas, eligiendo el contenido de la formación, pues no siempre se podrá atender a todas las necesidades formativas que en una empresa puedan existir.
3. Concretar los trabajadores que van a ser afectados por el plan de formación.
4. Determinar las personas o empresas que se van a encargar de realizar la formación, decidiendo si la formación se va a desarrollar dentro o fuera de la empresa y si va a ser presencial, a distancia u on-line(e-learning).
5. Decidir cómo, dónde y con qué recursos se va a desarrollar la formación. Este apartado del plan de formación es de gran importancia puesto que en él se van a establecer los recursos económicos que la empresa va a destinar para el desarrollo del plan formativo.
6. Temporalizar las enseñanzas, es decir, establecer un calendario en el que se precisan las fechas en las que los trabajadores van a participar en la formación.

7. El plan formativo elaborado debe ser comunicado a la dirección de la empresa o al departamento correspondiente para que sea aprobado.
8. El comité de empresa tiene derecho a emitir un informe sobre el plan de formación profesional en la empresa con carácter previo a la ejecución del mismo por parte del empresario (Ruiz Otero & Et. al, 2013, pág. 199).

2.3.2 Políticas y planificación del programa de formación

Deben tenerse en cuenta que las políticas de formación deben ser compatibles con las políticas generales de la empresa, y que los objetivos deben ser establecidos a un triple nivel: cognoscitivo (cosas que hay que saber), operacionales (cosas que hay que saber hacer) y actitudinales (actitudes que se quieren fomentar en los formados) (Puchol Moreno, 2003, pág. 204).

En la medida en que la compañía tiene establecidas políticas y estrategias para mantener y ampliar su dimensión y competitividad, o bien para ajustarse a las coyunturas de su sector y mercado, el plan formativo debe constituirse en un pilar de apoyo para el éxito de esas políticas. Si las políticas son de expansión, prevén la entrada de nuevo personal, captar nuevos segmentos de mercado, el plan deberá contener acciones encaminadas a formar a ese nuevo personal, procurando una rápida adaptación a los valores y cultura de la empresa: así como potenciar su capacidad de penetración para ganar esos nuevos espacios comerciales: clientes, servicio, producto.

Si, por el contrario, la política es de ajuste y concentración, la formación deberá reflejar acciones capaces de generar una mejor gestión de costes, creación de sinergias, reciclajes y conversiones de puestos y ámbitos organizativos. Es muy posible, por otro lado, que de políticas generales se deriven políticas sectoriales y, entre estas, políticas de gestión y/o desarrollo de los recursos humanos. Su significado será el de concretar las prioridades que se solicitan al personal de la organización, así como el tratamiento que la organización va a dar a su colectivo para apoyar el cumplimiento de esas prioridades (políticas propias de formación, de promoción u otras) (Fernández, 1999, pág. 185)

2.3.3 Implementación del programa de capacitación

Etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio, formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo.

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

Así los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes o incluso, el personal del área de capacitación o consultores especialistas contratados la implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

1. Adecuación del programa de capacitación de 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 de significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. La calidad del material de capacitación presentado. El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

3. La 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 esfuerzo coordinado. Por mantenerlos, se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos aquellos que están ligados al asunto 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 rendimiento alguno. 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 implementación del programa.
4. La calidad y preparación de los instructores: El éxito de la implementación dependerá 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 ser seleccionados de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.
5. La calidad de los aprendices: la calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona detenidamente a los aprendices en función de la forma y el contenido de programa y de los objetivos de la capacitación de modo que las personas formen un grupo homogéneo (Chiavenato, 2007, pág. 402).

En este momento, hay que disponer lo que se podría llamar la tendencia de los cursos. Se les va a comunicar el plan de formación como se les va a vender la asistencia, si la participación en los cursos va a ser voluntaria u obligatoria.

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También existen varias técnicas para transmitir la formación necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación (Chiavenato, 2009, pág. 381).

La gestión y organización de la formación es la etapa en la que se desarrollan y ejecutan los trámites necesarios para hacer realidad la formación que se ha planificado.

El desarrollo de la formación es responsabilidad del departamento de recursos humanos, y los trámites administrativos que tendrá que realizar se definen a continuación. La gestión y organización de la formación se puede subdividir en siete diferentes fases.

1. Concretar la acción formativa: la concreción de la acción formativa se realiza una vez que se ha detectado las necesidades de formación que tiene el personal en la empresa. Este último aspecto ha quedado expuesto anteriormente, pero conviene reproducir un modelo de ficha de detección de necesidades que puede utilizar el encargado de esta tarea en la empresa. Hay que tener en cuenta que este paso es de vital importancia puesto que las necesidades formativas que se detecten van a condicionar el contenido de la formación que se va a realizar en la empresa.
2. Selección de los trabajadores afectados por el plan de formación. No siempre será posible, ni conveniente, ni necesario que la formación abarque a todo el personal de la empresa. La elección de los trabajadores afectados está condicionada por la detección de necesidades realizadas previamente.
3. Decidir el tipo de formación que va a realizarse: los responsables de poner en marcha el plan de formación tendrán que valorar el tipo de formación que va a realizar. Los modelos más habituales de formación son los siguientes: formación presencial en la empresa, formación presencial en un centro ajeno a la empresa, y a distancia, formación on-line.
4. Elaboración del presupuesto: dependerá del tipo de formación que se decida y de los formadores a los que se contrate. Sí se desea contratar la formación con una empresa externa, los encargados podrán pedir varios presupuestos formativos y presentarlos a aquellas personas que tengan capacidad para decidir, teniendo en cuenta que normalmente se elegirá el presupuesto que pueda afrontarse económicamente y que cubra las necesidades formativas detectadas.

Los presupuestos de la formación de una empresa deben incluir tanto los costes directos como los costes indirectos de la misma. Los costes directos incluyen los gastos derivados de la realización de la formación. Los costes indirectos son aquellos que tiene la empresa como consecuencia de la realización permanente de acciones de formación.

5. Informar a la dirección: Una vez que el departamento de recursos humanos tiene claro que necesidades formativas existen, a quien ha de darse la formación, como será la propuesta concreta formativa y de que presupuesto puede disponer ha de iniciar un proceso de información para los directivos que han de aprobar el plan formativo.
6. Informar a los trabajadores: Esta frase comprende por un lado la información al comité de empresa y por otro, la información a los trabajadores afectados. Una vez que la dirección ha dado el visto bueno a la formación concreta planificada, se ha de realizar un proceso de información del plan a los trabajadores consistirá en informales sobre el contenido de la formación y en animales a que encaren su futuro laboral con esperanzas y motivación.
7. Desarrollo y ejecución de la formación: Esta fase incluye a su vez la realización de dos actividades. Organizar fechas y horarios de la formación y sustitutos para los trabajadores que participan en el plan de formación se encuentra la organización de los horarios de los trabajadores que van asistir a los cursos de formación, pues los horarios de trabajo pueden verse modificados. Si la formación exige la ausencia del trabajador por un periodo significativo de días. Habrá que prever quien le sustituye en sus tareas para que la actividad de la empresa no se vea perjudicada.

Ejecución de las acciones formativas. En esta fase se desarrollan las acciones formativas que han sido decididas. Es de vital importancia la labor de los administrativos tanto en las tareas de convocar a los participantes al curso como en las tareas de preparar la logística de los cursos que se imparten en la empresa (Ruiz Otero & Et. al, 2013, págs. 200-202).

2.4 Evaluación de los resultados de la capacitación

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, el programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos: Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados, verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa. También se plantea que, además de estas dos cuestiones se debe de constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

2.4.1 Niveles de evaluación de los resultados

1. Evaluación a nivel organizacional: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: aumento de la eficacia organizacional, mejora en la relación entre la empresa y los empleados, apoyo del cambio y la innovación, aumento de la eficiencia entre otros.
2. Evaluación a nivel de los recursos humanos: En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: reducción de la rotación de personal, reducción del ausentismo, aumento de la eficiencia individual de los empleados, aumento de las habilidades de las personas, aumento del conocimiento de las personas, cambio de actitudes y conductas de las personas, etcétera.
3. Evaluación a nivel de las tareas y operaciones: en este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: aumento de la productividad, mejora en la calidad de los productos y servicios, reducción del índice de accidentes, reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos entre otros.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las de mandas sobre la organización (Chiavenato, 2007, págs. 403-404).

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzo sus objetivos, la etapa finales la evaluación para conocer su eficacia, es decir para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión incluyen materiales, el tiempo del instructor y la perdida de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable.

Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado. Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

1. Costo: cuál ha sido el costo invertido en el programa de capacitación.
2. Calidad: que tan bien cumplió las expectativas.
3. Servicio: satisfizo las necesidades de los participantes o no.
4. Rapidez: que tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
5. Resultados: que resultados ha tenido.

Por lo tanto, se plantea que, si las respuestas a las preguntas anteriores fueran positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueras negativas el programa de no abra alcanzados sus objetivos y su esfuerzo sería inútil no tendría efecto.

Complementando lo antes expresado se plantea que la evaluación del programa ayuda a tener en mente una pregunta fundamental ¿Cuál es su objetivo? ¿En qué medidas se ha alcanzado ese objetivo? Kirk Patrick propone cinco niveles de resultados en la evaluación de la capacitación.

1. La reacción de la prueba de la sonrisa o la reacción del aprendiz, mide la situación de los participantes en la experiencia de la capacitación, si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendaría a otros.
2. Lo aprendido evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquiere nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamiento cambiaron como resultado de su aplicación.
3. El desempeño evalúa el efecto en el trabajo derivado de nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación 360° o las investigaciones de los colaboradores, si no hay cambios conductuales, entonces la capacitación no funciona o algo pasa con el programa de capacitación, cuando el colaborador regresa al contexto de trabajo un conjunto de factores pueden apoyar el cambio de comportamiento entre ellos el papel de apoyo del gerente y un clima que facilita e incentiva el intento por observar un nuevo comportamiento.
4. El resultado se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización, esta puede reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo del ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido.
5. El rendimiento de la inversión, también llamado ROI (return n investment) significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada.

Lo importante es especificar con claridad los objetivos propuestos para la capacitación y en función de ellos evaluar sus resultados, la evaluación del rendimiento de la inversión (ROI) en capacitación requiere la definición previa de indicadores, menciones claras y objetivos, los indicadores mencionados serían útiles para comprobar si la capacitación alcanza sus objetivos y si valió la pena (Chiavenato, 2009, págs. 387-389).

Después que los empleados han concluido sus programas de capacitación se debe evaluar el programa para ver que tanto se cumplen sus objetivos, por tanto, si sus ensambladores deben poder soldar una unión en 30 segundos o técnico de Xerox reparar una maquina en 30 minutos, entonces la eficacia del programa debe medirse de acuerdo con la forma en que se cumplieron estas metas.

Es un hecho desafortunado, por cierto, ya que la mayoría de los gerentes no dedican mucho tiempo a evaluar los efectos de sus programas de capacitación. Por ejemplo ¿Las personas en capacitación aprenden tanto como pueden? ¿Existe un mejor método para capacitarlos? Estas son algunas de las preguntas que deben responder mediante una evaluación apropiada de los esfuerzos de capacitación.

Existen dos cuestiones básicas que se tendrán que determinar cuándo se evalúa un programa de capacitación. La primera es diseñar el estudio de evaluación y en particular si se utilizara la experimentación controlada, la segunda es que efecto de la capacitación se debe medir (Dessler, 1996, pág. 257) .

Evaluar significa comprobar si los formando han alcanzado o no los objetivos de aprendizaje, como los objetivos son de tres tipos (cognoscitivo, operacional y actitudinal), podríamos expresar este significado de la palabra evaluación como:

Conocer y medir si los participantes en una acción de formación han adquirió los conocimientos, las técnicas y las actitudes que se pretendían conseguir, este control se puede realizar mediante pruebas convencionales o mejor mediante la evaluación continuada de las intervenciones, trabajos de grupos etc. De esta manera se evita las connotaciones de examen que tienen todas pruebas convencionales.

Pero, además la información no adquirida no serviría para nada si esta no se aplicara al trabajo diario, por lo que se considera también que la evaluación es comprobar y medir si se transfiere o no y en qué grado, lo aprendido en una acción de formación al trabajo diario, este control se suele realizar comparando los índices de cantidad, calidad, absentismo, quejas de los clientes etc., anteriores a una acción formativa y los obtenidos posteriores a la impartición de aquella.

Por otra parte, se ha visto que no siempre la alta dirección de la empresa está convencida de la necesidad de la formación o al menos no siempre queda claro que esta sea una inversión rentable, por lo tanto, con frecuencia se necesita demostrar que merece la pena invertir en la formación personal, con el fin de mantener y si es posible aumentar la dotación humana y presupuestaria asignada al departamento de formación. En este sentido, evaluar significa también medir el ahorro y los beneficios que se obtienen como consecuencia de la aplicación del programa de formación.

Un curso, un seminario o un programa de formación se plantean con unos objetivos precisos, pero con frecuencia los objetivos alcanzados no coinciden exactamente con los programados, a veces por defecto (no se consigue, por ejemplo, que los asistentes alcancen un conocimiento o una destreza) otras veces por exceso, a veces se consiguen objetivos vicarios no programados, pero de la mayor importancia.

Así evaluar significa también comprobar la correlación existente entre lo pretendido y lo logrado en un programa de formación y la identificación tanto de los objetivos no alcanzados o alcanzados solo en parte, como de los objetivos vicarios no pretendidos, pero provechoso. Con frecuencia el departamento de formación se encarga de cursos o seminarios a formadores externos, por lo que el concepto de la palabra evalúa puede también aplicarse a:

Medir el valor de un curso o programa impartido por formadores ajenos a la empresa para tomar decisiones acerca de la convivencia de repetirlo tal cual, modificarlo o suprimirlo.

La dirección desea saber si realmente los participantes asisten al curso y cuál es su grado de satisfacción respecto del mismo, por lo que es necesario también que se evalúe;

La asistencia y puntualidad tanto de formadores como de participantes, así como el grado de implicación de unos y otros en cada acción formativa, pero sin pasar lista ni firma de los asistentes, estos comportamientos inducen regresiones infantiles, que firmen unos por otros, firmar y largarse etc. El control de asistencia debe hacerse por medio de los trabajos en grupos.

La satisfacción de los participantes al término de una acción formativa respecto de las fechas, el horario, el lugar, la metodología aplicabilidad de lo impartido, amenidad del curso, calidad de los formadores, relaciones grupo/ formadores etcétera. Esto se suele hacer mediante la aplicación de un cuestionario ad hoc al término de cada curso o seminario.

Al término de cada acción formativa, el departamento el departamento de formación deberá elaborar un informe con la información anterior, informe que deberá remitir a la alta dirección de la empresa. Igualmente, es conveniente la elaboración de una memoria anual que contenga en forma sinóptica todos los datos agrupados del periodo de un año (Puchol Moreno, 2003, págs. 207-209).

Medir el impacto del plan de formación en la empresa es uno de los aspectos más críticos de todo el proceso, pero a la vez es uno de lo más enriquecedores. Es justamente esta instancia la que permite a los servicios de capacitación y formación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial. Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones formativas ya que se produce una retroalimentación.

Normalmente la satisfacción expresada por los participantes inmediatamente después del curso, con la valuación de reacción, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia. Por último, se debe realizar la evaluación de resultados para demostrar a nivel organizacional dicho impacto.

La evaluación de los cursos de las acciones de formación sirve, entre varias otras cosas para mejorar diferentes aspectos de la acción de capacitación como condiciones materiales, métodos, instructores o profesores, etcétera. Tomar decisiones acerca de la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación. Involucrar a los tomadores decisiones dentro de la organización. Elaborar u informe de resultados sobre el servicio, planear un nuevo plan de formación o una nueva acción formativa para el futuro.

Identificar fuerzas y debilidades en el proceso, determinar el costo/beneficio de un proyecto, plan, programa o acción según corresponda.

En el ámbito de la formación, la evaluación se refiere específicamente al proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento y de otras etapas que forman parte del plan tales como la identificación necesidades o la fijación de objetivos.

Esta recolección sistemática y análisis de la información es necesaria para tomar decisiones efectivas relacionadas con la selección, adopción, diseño, modificación y valor de un plan de formación. La pregunta acerca de que evaluar es crucial para la estrategia de evaluación, su respuesta dependerá de varios aspectos como por ejemplo el tipo de plan, la organización o los propósitos de la evaluación entre otros.

Por otra parte, resulta importante destacar que existen diferentes modelos para evaluar la formación. Algunos de los más populares son:

1. El enfoque de Parker: divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.
2. El enfoque de R. Stake: también conocido como el modelo de la evaluación respondiente, esta técnica consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensibles a los puntos de vista de los otros, y a la vez cuestionen la acción desde su propio punto de vista.
3. El enfoque de Bell System: es una herramienta que utiliza los siguientes niveles: resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación y resultados del valor.
4. El enfoque de Donald Kirk Patrick: este modelo maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.
5. El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs): su idea central es que la formación debe ser un sistema autocorrectivo, meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados (Sánchez, 2013, págs. 91-92).

Capítulo tres: Capacitación por competencia

3.1 Definición de competencia

Hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes (Alles, 2007, pág. 29).

La capacitación por competencia se refiere a la capacidad de una persona para desempeñarse exitosamente en un trabajo, en un ambiente laboral favorable. La competencia es entonces, una cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable, y en un ambiente de trabajo apropiado. Siendo así, un individuo puede ser competente para realizar un trabajo y no para otro, o para trabajar en un ambiente laboral determinado y no en otro (Martínez & Martínez, 2009, pág. 6).

3.2 Competencias básicas

(Chiavenato, 2007) Expresa: “Las competencias básicas (la forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas” (pág. 407).

Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa cuando el trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas misiones. Las competencias básicas se pueden observar en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en los negocios de la empresa, en lugar de invertir en una capacitación que no sirva para las necesidades reales de la organización.

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

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

3.3 Competencias organizacionales

Se refieren a aquellas capacidades que debe exhibir cada miembro de la entidad. Usualmente están relacionadas con la Core Competence, es decir esa competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva.

Cuando se menciona que debe ser visible en el desempeño de cada colaborador y directivo, se refiere que de ello no se excluye nadie: Directivos, Líderes, Colaboradores.

Ejemplo:

1. Servicio al Cliente (en la mayoría de empresas)
2. Innovación (como en 3M)
3. Confianza (financieras).

Es muy común que las entidades piensen y estén interesados en poder contar con varias competencias Organizacionales, lo cual no tiene nada de malo, pero no poder desarrollarlas al tiempo, nada tiene de bueno.

En la práctica, sugiero que se priorice y en consecuencia defina la de mayor impacto y para ser desarrollada primero. Sí, sólo una. Cuando esté presente en el desempeño diario de cada uno de los funcionarios, se pasa a la siguiente.

Es más práctico, efectivo y mejor. (Sarmiento, 2011)

No basta tener recursos, es necesario saber emplearlos rentablemente. Los recursos están constituidos por activos y capacidades organizacionales. En el primer caso, los activos organizacionales son bienes que acumula la organización como resultado de la inversión en escala, plantas, localización y valor de la marca (Brand equity).

En el segundo caso, las capacidades reflejan la sinergia entre estos recursos, lo que posibilita su aplicación en la construcción de una ventaja competitiva. Las capacidades son conjuntos complejos de habilidades y aprendizaje colectivo, el cual asegura la ejecución de actividades funcionales mediante procesos organizacionales. La administración del conocimiento es la actividad determinante de la organización para efectos de la obtención de una ventaja competitiva.

Los activos organizacionales pueden ser tangibles o intangibles y comprenden:

1. Activos físicos: como terrenos, edificios, maquinaria y equipo, materiales e instalaciones que la empresa posee o controla.
2. Activos financieros: en forma tangible de dinero en caja e intangible como crédito.
3. Activos de operación: la fábrica, instalaciones y maquinaria tangible para la obtención de productos y servicios e intangible como sistemas y procesos.
4. Activos legales: como patentes y copyright de la organización. McDonald y Virgen tienen la reputación de acudir siempre a la justicia para proteger o defender sus derechos. Eso puede ahuyentar a la competencia.
5. Activos humanos: el personal empleado por la organización (tangible) y sus conocimientos, habilidades y competencias (intangibles).

6. **Activos de marketing:** son básicamente activos intangibles; como las relaciones con consumidores y distribuidores intermediarios, el nombre de la marca y reputación, la lealtad del cliente y el posicionamiento actual en el mercado.

3.4 Competencia laboral

Es una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es pues una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

En otras palabras, la competencia laboral significa poder actuar o desempeñarse en una determinada situación, con pleno control de ésta, de manera autónoma y conforme a lo esperado. Para ello no sólo se precisan conocimientos y capacidades técnicas, sino facultades de comunicación y cooperación, la aptitud para poder pensar y actuar dentro de sistemas e interdependencias.

3.4.1 Las competencias laborales pueden ser de diferentes clases:

1. **Competencia técnica:** Esta competencia la evidencia el trabajador que domina como experto las tareas de su ámbito de trabajo, así como los conocimientos necesarios para ello.
2. **Competencia metodológica:** Posee competencia metodológica aquel trabajador que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y puede encontrar soluciones a los problemas que se presenten, transfiriendo adecuadamente la experiencia adquirida en diversas circunstancias del trabajo.

3. Competencia social: Posee competencia social aquel trabajador que sabe colaborar con otras personas, se comunica fácilmente y de modo constructivo, muestra un comportamiento positivo frente al grupo, adecuada relación interpersonal y una actitud ciudadana responsable.
4. Competencia participativa: Posee competencia participativa aquel trabajador que sabe intervenir en la organización de su puesto de trabajo, es capaz de organizar y dirigir, y tiene disposición para aceptar nuevas responsabilidades.

3.5 Modelos de competencia

El Modelo de Competencias es un modelo de gestión que se basa en las características personales de los ocupantes más exitosos de ciertos cargos, para establecer los elementos requeridos en las personas que forman parte de una organización y que permiten un buen desempeño organizacional. (Díaz Ismodes, 2012).

Tres son los modelos mediante los cuales se construyen las competencias:

3.5.1. Conductista:

Se originó en los Estados Unidos de Norte América. Este modelo toma como referencia para la construcción de competencias a los trabajadores y gerentes más aptos, incentivando en los demás un desempeño superior.

3.5.2. Funcional:

Tiene origen en Inglaterra y toma como punto de partida el análisis funcional. Está basado en normas de rendimiento desarrolladas y convenidas por las empresas. Sus normas se basan en resultados, en el rendimiento real del trabajo.

3.5.3. Constructivista:

Está basado en competencias desarrolladas mediante procesos de aprendizaje ante diversos problemas. Se originó en Francia. Parte del supuesto de que en la empresa se produce un conjunto de problemas que hay que resolver con la construcción de competencias a partir de resultados de aprendizaje. Esto hace que incluya a las personas menos calificadas (programa de capacitación CAPLAB, s.f.).

3.6 Capacitación por competencias

Capacitación por competencias es, “donde la idea de competencia como capacitación la utilizan, por ejemplo, los responsables de recursos humanos para destacar el grado de preparación, el saber hacer, los conocimientos y pericia de una persona, como consecuencia del aprendizaje” (Leboyer, 2003, pág. 8).

La capacitación basada en competencias laborales tiene un enfoque preventivo, correctivo y predictivo de acuerdo a las necesidades detectadas (Pinto Villatoro, 2000, págs. 123-124).

1. Capacitación preventiva: Es la capacitación aplicado que se utiliza para preparar al personal a fin de que se enfrente a futuros cambios de tecnología, operaciones administrativas o de actitudes, que solucionen en forma anticipada la aptitud del personal.
2. Capacitación correctiva: Se aplica para la solución de problemas manifestados o para corregir aquellas desviaciones en los estándares de rendimiento.
3. Capacitación predictiva: esta se utiliza para mantener los estándares de rendimiento, evitando una desviación en cuanto a los rangos de eficiencia. Sirve para asegurar la continuidad de la capacidad de respuesta de acuerdo a Mertens (1997), el enfoque de la capacitación por competencias es más personalizado, y el individuo podrá acoplar sus atributos y sus capacidades personales con las necesidades de la empresa.

3.7 Capacitación en la organización

Es el potencial de ésta para organizar, administrar, coordinar o emendar un conjunto específico de actividades y habilidades. Las cuales pueden ser.

3.7.1. Capacidades estratégicas

Funcionan como guía de orientación que influirá fuertemente en el rumbo estratégico y se refieren a la habilidad de la organización para aprender (adquirir, asimilar la información) y a la habilidad de los altos funcionarios para administrar la implementación de la estrategia. Incluye, además, la capacidad de evaluación y juicio que es la aptitud para identificar oportunidades alternativas y, así, seleccionar mercados objetivo adecuados, en los que los recursos y capacidades de la organización se empleen de la mejor manera; mediante la concordancia de los recursos actuales y capacidades con los mercados en transición, abarcando diversas funciones (como operaciones, finanzas I y D), así como marketing.

3.7.2. Capacidades funcionales

En ellas se incluyen las capacidades de marketing, administración financiera y de gestión de operaciones. Es la capacidad de entender lo que ocurre en el ambiente externo, con los clientes, competidores, además de los cambios del macro ambiente.

3.7.3. Capacidades operacionales

Son las tareas individuales importantes, como la operación de maquinaria, la aplicación de sistemas de operación o conclusión del proceso de órdenes.

Las capacidades pueden estar en los individuos, en los grupos o en el nivel corporativo:

1. Capacidades individuales: son las habilidades y especializaciones de los individuos dentro de una organización. Comprende la habilidad del individuo de analizar críticamente y evaluar la situación (ya sea un presidente al evaluar un problema estratégico o un obrero al evaluar el efecto de una falla mecánica).
2. Capacidades colectivas: son aquellas que reúnen habilidades individuales para la formación de equipos.
3. Capacidades a nivel corporativo: son las habilidades de la organización, como un todo, para emprender una tarea estratégica, funcional u operacional. Esto integra la habilidad de la organización para empaparse internamente de lo aprendido de modo que las informaciones no sean sólo para unos cuantos individuos, sino para toda la organización (Chiavenato, 2007, págs. 98-99).

3.8 Características de un programa de capacitación por competencias

1. Las competencias que el trabajador tendrá que cumplir son identificadas por el personal encargado de la capacitación.
2. Los criterios de evaluación son derivados del análisis de competencias, sus condiciones explícitamente especificadas.
3. La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia ya una evaluación por cada competencia.
4. La evaluación toma el conocimiento, las actitudes y el desempeño como principal fuente de evidencia.
5. El progreso de los trabajadores es a un ritmo que ellos determinen y según las competencias demostradas.
6. La instrucción es individualizada al máximo.
7. Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación.
8. El énfasis es en el logro de resultados concretos.

9. El ritmo de avance de la instrucción, es individual y no por tiempo.

La mejor forma para que una capacitación por competencias sea efectiva a la hora de su implementación es que esté regida por resultados no por aportes deseables.

3.8.1 Pasos para la implementación de capacitación por competencia

Los pasos que se deben seguir para iniciar la implementación de una capacitación por competencias de acuerdo a Martha Alles, son los siguientes:

1. Definir cuáles son las competencias que necesita la empresa o los cargos en estudio. Posteriormente, se debe definir el grado requerido para los diferentes puestos de la organización.
2. Realizar un inventario de competencias de personal, relevando las competencias de conocimientos y gestión.
3. De la comparación de los pasos 1 y 2, surgirán las necesidades de capacitación por competencias.

3.9 Necesidades de capacitación por competencias

El concepto de necesidades de capacitación es bastante simple, claro e intuitivo. De hecho, alude a dos conceptos clave, fáciles de asimilar. Primero, las necesidades de capacitación son carencias o fallas, actuales o potenciales, que presenta un individuo en cuanto a su competencia o voluntad para realizar un trabajo; y segundo, se trata de carencias que pueden ser corregidas a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje sistemático con objetivos definidos y evaluables. Las carencias a las que se refiere el concepto de necesidades de capacitación tienen que ver con las siguientes áreas de la competencia laboral:

1. Los conocimientos. Se refieren a la capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos -concretos o abstractos- en el ámbito de su trabajo. Dicho conocimiento está construido a partir del bagaje de concepto e imágenes que ha acumulado la memoria de la persona.
2. Las habilidades intelectuales. Se refieren a la capacidad del individuo para aplicar los conocimientos y el juicio en la ejecución de sus funciones y la solución de los problemas del trabajo. Las habilidades intelectuales se refieren al saber hacer, en otras palabras, son el conocimiento en acción.
3. Las habilidades sicomotoras. Se refieren a la capacidad del individuo para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo, mediante una acción combinada de facultades físicas, sensoriales y mentales. Las habilidades sicomotoras se refieren a las destrezas operativas del trabajador.
4. Las habilidades interpersonales. Se refieren a la capacidad del individuo para interactuar con otras personas en el trabajo, a fin de comunicarse, persuadir, entretener, supervisar, enseñar, negociar o aconsejar. Estas habilidades suponen características de personalidad y el dominio de técnicas de comunicación que pueden ser desarrolladas y aprendidas a través de la capacitación.
5. La disposición anímica en el trabajo. Tiene que ver con los factores que influyen en el estado de ánimo y la voluntad de los trabajadores; incluyen principalmente las actitudes, creencias, percepciones, valores y la motivación relacionada con las recompensas y exigencias del trabajo.

Por cierto, la importancia relativa de las distintas áreas de la competencia laboral varía según la naturaleza del trabajo; por ejemplo, para un operario que ensambla las piezas de un televisor las destrezas sicomotoras pueden ser los atributos más importantes en su trabajo; en cambio, los mismos atributos pueden tener poco o ningún valor en el caso de un gerente. Lo contrario sucede con los conocimientos y las habilidades intelectuales. De otro lado, las competencias sociales y la disposición anímica en el trabajo suelen tener una importancia relativa similar en todos los puestos de una organización (Martínez & Martínez, 2009, pág. 71).

3.10 Métodos para detectar necesidades de capacitación

El conocimiento del comportamiento laboral deseado y de los requisitos de desempeño en los puestos de trabajo es la base del análisis de las necesidades de capacitación en una organización. Estos antecedentes son el punto inicial para identificar las competencias técnicas y psicosociales que se necesitan para realizar el trabajo con eficiencia, calidad, autonomía y seguridad. En otras palabras, el contenido funcional y los requisitos de los puestos son el marco de referencia contra el cual comparar las competencias efectivas de los trabajadores, y detectar necesidades de capacitación eventualmente.

En esencia, detectar necesidades de capacitación implica comparar lo que un trabajador debe saber hacer, poder hacer y querer hacer con lo que efectivamente sabe hacer, puede hacer y quiere hacer. Hay diferentes aproximaciones metodológicas para abordar el problema de detectar las necesidades de capacitación en una organización, las más comunes son:

1. Evaluación de competencias
2. Evaluación del desempeño
3. Análisis de problemas
4. Proyecciones de cambios tecnológicos y organizacionales
5. Proyecciones de movimientos de personal.

Los tres primeros enfoques son variantes de lo que se denomina el análisis coyuntural de las necesidades de capacitación, porque apuntan a detectar déficit de capacitación que afectan el quehacer corriente de la empresa. Los dos últimos enfoques, en cambio, corresponden a un análisis prospectivo de las necesidades de capacitación, en función de cambios proyectados en los contenidos y requisitos de los puestos, o de movimientos proyectados del personal. (Martínez & Martínez, 2009, pág. 78).

3.11 La capacitación tradicional y el cambio en los comportamientos

La capacitación no alcanza. Si sólo se transmiten conocimientos relacionados con una competencia, ello no es suficiente: se necesita lograr que la persona modifique comportamientos. Dice Gore Sabíamos que el hecho de que los participantes en un curso aprendieran individualmente no siempre significaba que fueran a modificar las rutinas. Relacionando este comentario con nuestra propuesta, diremos que el conocimiento sólo en temas relacionados con competencias no alcanza en absoluto. La persona debe modificar comportamientos, lo cual implica cambios en sus competencias (características profundas de personalidad).

El trabajo necesario para lograrlo implica cambios que no se producen solamente al adquirir conocimientos. Sin embargo, el comentario de Gore apuntaba a otra situación, que compartimos: el conocimiento en las organizaciones es mucho más complejo que el aprendizaje individual y depende de otros factores, entre ellos la política interna, los juegos de poder y las comunicaciones al interior de la organización, sólo por nombrar algunos (Alles, 2007, pág. 48).

3.12 De las competencias al talento

Partiendo de nuestra propuesta de dividir de algún modo el concepto de talento y relacionarlo con competencias y basados en que son las competencias las que producen o permiten el desempeño superior de una persona-, debemos tratar de desglosar el talento en pequeñas partes.

¿Cómo describir el talento? Usualmente se dice: "Tal persona tiene talento"; o por la negativa: "Aquel no tiene talento". Simplemente, lo tiene o no lo tiene. Si se pide una explicación más profunda, no es posible lograrla a partir de este tipo de frases. Cuando se dice, de manera positiva, que alguien tiene talento, se está diciendo que esa persona tiene un desempeño superior al estándar.

Como vimos anteriormente, para lograr este tipo de desempeño se requieren conocimientos, competencias y motivación. Explicada esta última a partir de McClelland y asumiendo por dados los conocimientos requeridos, el análisis se focalizará en tratar de desentrañar qué hace que una persona tenga o no un desempeño superior, y se observará que esa performance superior se basa en sus comportamientos. Los comportamientos son la parte visible de la competencia, la que nos informa sobre cómo es una persona en realidad (Alles, 2007, pág. 48).

3.13 ¿Qué es un comportamiento?

Los términos "conducta" y "comportamiento" son sinónimos. En gestión por competencias se utilizan ambos conceptos por igual.

Conducta: manera o forma de conducirse o comportarse. Comportamiento: conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada.

¿Por qué hemos preferido utilizar "comportamientos" y no "conductas"? Como todo, tiene una explicación. Si bien en la jerga técnica es utilizado el término "conductas", tenemos la pretensión de dirigirnos a través de este trabajo a un público más amplio que el de los especialistas -un público que puede ser, por ejemplo, los clientes internos en su rol de observadores, lo que explicaremos más adelante-.

Entre las personas ajenas al área específica de Recursos Humanos, muchas veces la palabra "conducta" se relaciona con la mala o buena conducta como calificación escolar. Para evitar esta connotación y comunicarnos con temas más organizacionales, y ante la confirmación de que ambas palabras poseen el mismo significado, entendimos que "comportamiento" se asocia más a una conducta adulta en el ámbito de las organizaciones.

Podemos decir:

1. Un comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso).

2. Un comportamiento NO es aquello que una persona desea hacer o decir, o piensa que debería hacer o decir.
3. Los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada.
4. Ciertos comportamientos, como los de "pensamiento conceptual", pueden ser inferidos a partir de un informe verbal o escrito (Alles, 2007, págs. 49-50).

Conclusiones

Se concluyó que la capacitación tiene un impacto positivo, tanto para el personal como para la organización porque fortalece las habilidades que tienen los trabajadores y coloca al día en los avances de su campo. Además, reunir al personal les permite intercambiar ideas y escuchar sugerencias y eso puede representar una experiencia adicional ya que es una forma de lograr su desarrollo y de motivarlos. Las aplicaciones de estas técnicas traen beneficios al individuo, a las relaciones humanas y a las organizaciones.

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la organización permitiendo a su vez que se adopten a las nuevas circunstancias que se presenten tanto dentro, como fuera de la organización, proporciona a los empleados adquirir mayores aptitudes, conocimientos y destrezas que aumenten sus competencias, para desempeñarse con éxito en sus puestos. De esta manera también resulta ser una importante herramienta motivadora.

Pero resulta eficaz el proceso de capacitación se debe establecer los temas adecuados a las necesidades. Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse de forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos, sin humillaciones ni riesgos personales.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (tercera ed.). Buenos Aires, Argentina: Granicas.
- Castillo Contreras, R. d. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones* (Primera ed.). México: Red Tercer Milenio S.C.
- CD/consultores optimiza el talento. (19 de diciembre de 2013). Obtenido de <https://blog.cdconsultores.com.mx/2013/12/19/10-puntos-basicos-para-la-capacitacion-exitosa/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). Mexico, Mexico: McGraw-Hill / Interamericana de Mexico.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal* (Sexta ed.). Mexico, Mexico: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Onceava ed.). (L. E. Pineda Ayala, Trad.) Mexico, Mexico: Pearson.
- Díaz Ismodes, D. (11 de octubre de 2012). Modelos de competencia. *Definición y control de competencias*. Lima, Perú. Recuperado el 19 de marzo de 2019, de <https://www.icao.int/SAM/Documents/DSOSYMP12/Definici%C3%B3n%20y%20control%20de%20Competencias%20.pdf>
- Dolan, S., & et. al. (2007). *Gestión de recursos humanos* (Tercera ed.). Madrid, España: McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L. (2007).
- Fernández, C. (1999). El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas. *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 373. Recuperado el 07 de marzo de 2019, de <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED9999120181A/17245>
- Gore, E. (1998). *La educación en las empresas : aprendiendo en contextos organizativos* (Segunda ed.). Barcelona, España: Granica.
- Leboyer, L. (2003). *Gestión de las competencias*.
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencias*. Santiago, Chile.
- Mondy, R. W. (1997). *Administración de recursos humanos* (Sexta ed.). (A. Deras Quiñones, Trad.) Mexico, Mexico: Prentice Hall.
- Pinto Villatoro, R. (2000). *planeacion estrategica de capacitacion* . MC CRAW-HILL.
- programa de capacitacion CAPLAB*. (s.f.). Obtenido de <file:///C:/Users/INVITADOPC/Downloads/la%20formacion%20por%20competencias%20laborales.pdf>
- Puchol Moreno, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos* (Quinta ed.). Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10a ed.). Mexico, Mexico: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Treceava ed.). (J. Enríquez Brito, Trad.) Mexico, Mexico: Pearson Educación, 2009.

- Rodriguez Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal* (Septima ed.). Mexico, Mexico: Internacional Thomson Editores, SA de CV.
- Ruiz Otero, E., & Et. al. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa* (primera ed.). Madrid, Madrid: McGraw Hill.
- Ruiz, E., Gago, M. L., García, C., & López, S. (2013). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa* (Primera ed.). Madrid, España: McGraw Hill Interamericana.
- Sánchez, M. D. (2013). *Gestión de recursos humanos* (Primera ed.). Mexico, Mexico: CEP.
- Sarmiento, J. (21 de mayo de 2011). *Habilidades Gerenciales Áxon*. Recuperado el 19 de marzo de 2019, de Habilidades Gerenciales Áxon:
<https://habilidadesgerencialesaxon.wordpress.com/2011/05/21/competencias-organizacionales-niveles/>
- Tejedo, J., & Iglesias, M. Á. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. España: Macmillan Profesional.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos : el capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México, D.F., Mexico: McGraw Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos* (Sexta ed.). Mexico D.F-, Mexico: McGraw-Hill, 2008.