



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Tema: Gestión de talento humano

Subtema: La capacitación y desarrollo de los recursos humanos en la empresa: “El personal como recurso”

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

Autores

Br. Oscar Danilo Mejía Estrada

Bra. Hemely Nahomy Chávez Carballo

Br. Jasser Bladimir Montoya Palma

Tutor Lic. Estela Quintero

Managua, mayo del 2019

Índice

| | |
|---|----|
| Dedicatoria..... | v |
| Agradecimiento | ix |
| Valoración del docente | xi |
| Resumen..... | 12 |
| Introducción | 1 |
| Justificación | 2 |
| Objetivos | 3 |
| Objetivo general | 3 |
| Objetivos específicos..... | 3 |
| Capítulo uno: Generalidades de la capacitación y desarrollo de personal | 4 |
| 1.1. Definición de capacitación y desarrollo de personal | 4 |
| 1.1.1. Definición de capacitación..... | 4 |
| 1.1.2. Definición de desarrollo de personal | 5 |
| 1.2. Contenido de la capacitación | 5 |
| 1.3 Importancia de la capacitación..... | 6 |
| 1.4. Objetivos de la capacitación..... | 9 |
| 1.4. Tendencias de la capacitación..... | 10 |
| 1.5. Propósitos de la capacitación | 12 |
| 1.6 Finalidad de la capacitación | 14 |
| 1.7. Diferencias entre capacitación y desarrollo de personal | 15 |
| 1.8. Enfoque de capacitación y desarrollo de personal | 15 |
| 1.9. El personal como recurso | 16 |
| 1.10. Capacitación y desarrollo de personal dentro de las empresas más que una técnica..... | 17 |

| | |
|--|----|
| 1.11. Ventajas de la capacitación y desarrollo de personal..... | 18 |
| 1.11.1. Ventajas de la capacitación | 18 |
| Capítulo dos: Métodos y técnicas para la capacitación y desarrollo de personal..... | 21 |
| 2.1. Métodos de capacitación | 21 |
| 2.1.1 Métodos de desarrollo de personas en el cargo actual | 21 |
| 2.3. Otras técnicas de capacitación | 28 |
| 2.3.1 Lecturas..... | 28 |
| 2.3.2. Instrucción programada | 29 |
| 2.3.3. Capacitación en clase | 29 |
| 2.3.4. Capacitación por computadora (computer based training, CBT)..... | 30 |
| 2.3.5. E-learning..... | 30 |
| 2.4. Tipos de programas para el desarrollo de persona..... | 31 |
| 2.4.1. Programas de desarrollo | 31 |
| 2.4.2. Planes de carrera | 31 |
| 2.4.3. Plan de jóvenes profesionales (JP)..... | 32 |
| 2.4.4. Personas claves..... | 33 |
| 2.5.1. Por su formalidad..... | 34 |
| 2.5.1.1. Capacitación informal | 34 |
| 2.5.1.2. Capacitación formal | 34 |
| 2.5.1.3. Por su naturaleza | 34 |
| 2.6. Enfoque de los procesos para desarrollo de personal..... | 35 |
| Capítulo tres: Factores que influyen en una eficiente capacitación y desarrollo de personal..... | 36 |
| 3.1. Capacitación, aprendizaje y motivación | 36 |
| 3.2. Estilos de Aprendizaje | 37 |

| | |
|---|----|
| 3.2.1. Divergente | 38 |
| 3.2.2. Asimiladores | 38 |
| 3.2.3. Convergentes | 38 |
| 3.2.4. Acomodadores | 38 |
| 3.3. Principios de aprendizaje | 39 |
| 3.3.1. Participación | 39 |
| 3.3.2. Repetición | 40 |
| 3.3.3. Relevancia | 40 |
| 3.3.4. Transferencia..... | 41 |
| 3.5.5. Realimentación..... | 41 |
| 3.5. Componentes del desarrollo humano | 42 |
| 3.5.1. Productividad..... | 42 |
| 3.5.2. Equidad | 43 |
| 3.5.3. Sostenibilidad | 43 |
| 3.5.4. Potenciación | 43 |
| 3.6. Tendencias en el desarrollo humano | 43 |
| 3.7. Formas del desarrollo humano | 44 |
| 3.8. Medios de capacitación..... | 46 |
| Conclusiones | 48 |
| Bibliografía | 49 |

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico primeramente a Dios, por haberme concedido el don de la vida, regalarme fuerza espiritual, sabiduría y fortaleza en los momentos adversos iluminando con luz divina mis pensamientos.

También, dedico este trabajo de seminario de graduación a mi familia, en especial a mi madrina Martha Orozco, por brindarme su apoyo incondicionalmente; moral, económico y sentimental. Por instarme a no desertar en el camino, a culminar mi formación profesional y por nunca haber dudado de mí como persona y como hija.

Bra. Hemely Nahomy Chávez Carballo

Dedicatoria

A Jesús, quien lo considero un maestro de lecciones de vida y auxilio en los momentos de angustia para reflexionar.

A mis seres queridos que de alguna u otra forma han estado presentes a lo largo de mi andar.

A mis padres por haber entregado todo el apoyo y entrega incondicional e invaluable a lo largo de mi existencia, por la paciencia que a pesar de nuestros altibajos estuvieron siempre ahí indicándome los más grandes valores del ser humano.

Br. Jasser Bladimir Montoya Palma

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico primeramente a Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Grethel, 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 mi padre Danilo, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis amigos, que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y que hasta ahora, seguimos siendo amigos: José Cruz, Richard Espinoza, Hemely Chávez.

Br. Oscar Danilo Mejía Estrada

Agradecimiento

Le agradezco primeramente a Dios, por permitirme culminar esta etapa profesional, por darme la fuerza y la sabiduría necesaria para lograrlo.

A todos los profesores, que me brindaron su apoyo a lo largo de la carrera universitaria y en la realización de este trabajo, en especial a nuestra maestra y tutora Lic. Estela Quintero por sus conocimientos brindados, por su paciencia, disposición y guía en este seminario de graduación.

A mi amigo y pareja Alejandro Castillo, por sus palabras de ánimo para seguir adelante con mi carrera profesional, por sus consejos y apoyo incondicional durante todo este proceso.

Bra. Hemely Nahomy Chávez Carballo

Agradecimiento

La realización de este trabajo de seminario se llevó a cabo gracias a la colaboración de todas aquellas personas e instituciones que de una u otra forma brindaron el apoyo en la obtención de la información con la cual se logró la culminación y presentación de la misma. Es por ello que me permito brindar un merecido agradecimiento a:

A Papa Dios, por darme la oportunidad de vivir, por fortalecerme el corazón e iluminarme la mente para concluir esta etapa de nuestras vidas.

A mis Padres, por inculcarme valores que nos permitieron elegir el camino correcto.

A nuestra apreciable docente y tutora por el tiempo dedicado y paciencia en la elaboración de este documento.

A todas aquellas personas que han creído en mí.

A todos ellos muchas gracias.

Br. Jasser Bladimir Montoya Palma

Agradecimiento

Agradezco infinitamente a mis padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo de seminario de graduación ha sido posible gracias a ellos.

Br. Oscar Danilo Mejía Estrada



Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

VALORACION DOCENTE

En cumplimiento del Artículo ocho de la Normativa para las Modalidades de Graduación como Formas de Culminación de los Estudios, plan 1999, aprobado por el Consejo Universitario el 15 de agosto del 2003 y que literalmente dice:

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

La suscrita Docente de Seminario de Graduación sobre el Tema: GESTION DEL TALENTO HUMANO, hace constar que los Bachilleres: **Oscar Danilo Mejía Estrada, carné #13-21041-9, Hemely Nahomy Chávez Carballo, carné #13-20052-0, y Jasser Bladimir Montoya Palma, carné #11-20276-3**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el sub-tema titulado: **“LA CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA: “EL PERSONAL COMO RECURSO”**, obteniendo la calificación de 50 puntos.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los 10 días del mes de mayo del año dos mil diecinueve.

Atentamente,

Lic. Estela del Carmen Quintero

Tutora

Seminario de Graduación

Resumen

El presente seminario de graduación consiste en una investigación documental relacionada con el tema de la gestión del talento humano, en el cual se desarrolla como subtema la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en la empresa: “el personal como recurso”. Se dice que el talento humano es uno de los recursos más importantes de una organización, por ello las empresas deben de poner toda su atención en los requerimientos de las necesidades de desarrollo personal.

El objetivo general del trabajo es presentar los beneficios de la capacitación y desarrollo de personal dentro de la empresa como recurso, por medio de las diferentes teorías que le sustentan para la eficaz gestión de la empresa.

El trabajo está compuesto por tres capítulos, todos en base a lo planteado por autores reconocidos en el tema, el primero desarrolla los principales conocimientos, teorías, conceptos relacionados y para su fácil comprensión. Luego, el segundo capítulo consiste en una clasificación de métodos conexos a la capacitación y desarrollo de personal. Por último, el tercer capítulo presenta los factores que tienen influencia para la realización de la capacitación y desarrollo del personal.

Desde el punto de vista metodológico la investigación es documental, cuya finalidad es transmitir conocimientos válidos y confiables para otros estudios o investigaciones congruentes al presente tema y subtema.

Los instrumentos usados, para la elaboración del trabajo, fueron de recopilación de información consultadas de fuentes bibliográficas físicas y electrónicas de diversos autores, la recopilación de información y diseño de la investigación fue elaborado en base a las Normas APAS 6ta edición.

Introducción

El presente trabajo realizado es investigación documental y tiene como tema principal la gestión de talento humano, enfocándose especialmente en el subtema de la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en la empresa: el personal como recurso. Las empresas con un mercado altamente competitivo, la capacitación y desarrollo de los recursos humanos es un tema de relevancia para las empresas que quieren tener éxito a través de sus colaboradores, pues son ellos los que hacen que los objetivos organizacionales planteados se cumplan.

Ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, las organizaciones deben de establecer mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz. Esto es posible solo cuando a los recursos humanos se les brindan una capacitación y desarrollo de alta calidad, constante y acorde a las necesidades.

Es por ello que, el objetivo de la investigación es presentar los beneficios de la capacitación y desarrollo de personal como recurso, transcribiendo las diferentes teorías que le sustentan para la eficaz gestión dentro de la empresa.

El trabajo está estructurado por tres capítulos los cuales se describe su contenido a continuación.

En el primer capítulo, se definirán las generalidades de la capacitación y desarrollo de personal dentro de las empresas, así como; su contenido, objetivos, tendencias, propósitos de la capacitación y las ventajas y desventajas, entre otros.

En el segundo capítulo, se identificarán los diferentes métodos existentes para la implementación de la capacitación y desarrollo de personal dentro de las organizaciones, como medio que facilite la certificación de la eficiencia en los procesos administrativos.

En el tercer capítulo, se definirán los factores que influyen para una buena implementación de capacitación y desarrollo de personal, permitiendo la maximización de recursos humanos por medio de los estilos y principios de aprendizajes y los componentes del desarrollo humano.

Justificación

Las personas son las que ejecutan los procesos y la competitividad de una empresa tiene relación directa no solo con la calidad de sus recursos humanos sino además de lo motivados y comprometidos que se sientan con la organización para la que trabajan. La gestión de los recursos humanos tiene unas características diferentes a las que tienen la gestión de los recursos financieros o de los recursos físicos. Los seres humanos tenemos motivaciones, necesidades y características que deben ser tenidas en cuenta en su gestión.

Es por ello, la realización del presente trabajo de investigación documental ya que lo que se pretende es presentar los beneficios de la capacitación y desarrollo de personal como recurso haciendo uso de las diferentes teorías que le sustentan para la eficaz gestión dentro de la empresa.

Desde la utilidad práctica, el contenido abordado posee calidad y es útil para los interesados en el área de recursos humanos, docentes y todo aquel que requiera de su apoyo investigativo ya que, al contener información recopilada confiable y accesible, sirve como fuente de investigación siendo una herramienta oportuna para realizar estudios similares a la capacitación y desarrollo de personal.

De igual forma, la realización del presente trabajo documental sirve para optar al título de licenciatura en administración de empresas, a través de la modalidad de seminario de graduación, como parte de los requisitos establecidos por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua.

Objetivos

Objetivo general

Presentar los beneficios de la capacitación y desarrollo de personal como recurso, haciendo uso de las diferentes teorías que le sustentan para la eficaz gestión dentro de la empresa.

Objetivos específicos

1. Determinar los aspectos importantes de la capacitación y desarrollo de personal dentro de las organizaciones.
2. Identificar los tipos de métodos para la capacitación y desarrollo de personal, como medio que facilite la certificación de la eficiencia en los procesos administrativos.
3. Definir los factores que influyen para una buena implementación de capacitación y desarrollo de personal, permitiendo la maximización de recursos humanos.

Capítulo uno: Generalidades de la capacitación y desarrollo de personal

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y para desarrollarse la educación están en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. Educar (del latín *educare*) significa extraer, llevar, arrancar. En otros términos, representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de adentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y el talento creador de las personas. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008, pág. 366).

1.1. Definición de capacitación y desarrollo de personal

Los dos términos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje. Aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008, pág. 371).

1.1.1. Definición de capacitación

Se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008, pág. 371).

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos,

desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. (Chiavenato, 2007, pág. 386).

Otra definición de capacitación dice que es un proceso de enseñanzas de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo (Dessler, Gary, 1994, pag.237)

1.1.2. Definición de desarrollo de personal

Se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos. El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral (William B. Werther y Keith Davis, 2008, pág. 252).

Es la gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia; Propiciando la competitividad de la empresa, implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa (Ayala Villegas, 2004, pág. 142).

1.2. Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

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

2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros) o técnicas de ventas.
4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios. (Chiavenato, 2011, pág. 323).

1.3 Importancia de la capacitación

¿invertir en el recurso humano? ¿para qué? Son preguntas latentes e invalorables todavía de parte de la población y de sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad, por ello es bueno hacerlas recordar que la educación no es otra cosa que una inversión.

Cuando un hogar matricula a sus hijos en el colegio, no está realizando un gasto, sino que está invirtiendo para que, años después, sus niños de hoy sean hombre libres y útiles a las sociedades del mundo.

La figura se da a la inversa en un hogar que descuida la educación de los hijos porque, mañana más tarde, estos serán una carga para la sociedad debido a que solamente podrán aportar fuerza física o, probablemente, sean pobladores de las cárceles.

En las empresas sucede igual, la gran motivadora es la capacitación, el colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima, y por lo tanto, le esta asignando un salario espiritual, y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, penda que puede estar próximo a su ascenso.

Si bien es cierto que el aumento del salario económicos es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto periodo, la nueva remuneración se diluye es satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre, coadyuva a la felicidad de su hogar. Este colaborador será el principal publicista de la empresa porque se sentirá orgulloso de su servidos y artífice de su engrandecimiento.

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las presa enfrentan en este mundo globalizado y competitivo.

La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos del cambio que las organizaciones lleven adelante.

Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo o para introducir mejoras, etc, en otras palabras les convienen tanto al colaborador como empresa, por cuanto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas; como podrá apreciarse la capacitación y desarrollo comienza con una inversión que las empres a deberán poner atención e invertir más lograr son eficiencia y rentabilidad mejores logros.

La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficiencia se demostrado en masdel 80% de todos los programas de capacitación. No obstante, los gerentes no deben dar por hecho que exista una relación

causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad.

Se deben importar programas diseñados para transmitir información y contenidos relacionados específicamente al puesto o para imitar patrones de procedimientos. Los futuristas afirman que el personal requerirá capacitación muchas veces durante toda su vida laboral. La mayoría de las personas disfrutan la capacitación y la consideran útil para su carrera.

La capacitación no solo es buena para la empresa, sino que también es un buen negocio. Ya a mediados de los años 50, la mitad de las compañías importantes contaban con algún tipo de programa de capacitación. A finales de los años 70, el 75% de las empresas importantes tenían departamentos independientes dedicados exclusivamente a ofrecer una gama de programas de capacitación.

La formación y perfeccionamiento son áreas en las que han aumentado el interés en los últimos años, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación importante por la capacitación.

No obstante, la evaluación experimentada por las empresas en la década de los 90 en términos efectivos (reducciones y cierres) y estructuras organizativas están produciendo importantes cambios en los conceptos tradicionales de la gestión de las carreras. Las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas.

Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y las necesidades de disponer una fuerza que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, supone un importante reto que tiene que hacer frente los departamentos de recursos humanos.

En conclusión, la capacitación es importante, porque permite:

1. Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
2. Mayor identificación con la cultura organizacional.
3. Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
4. Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
5. Mayor retorno de la inversión.
6. Alta productividad
7. Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
8. Mejora el desempeño de los colaboradores.
9. Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- 10.Reducción de costos.
- 11.Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación. • Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores

1.4. Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (Chiavenato, 2011, pág. 324).

De igual forma, una vez descubiertas las necesidades de la capacitación, deberán establecer los objetivos de aprendizaje, los cuales se pueden conceptualizar de la siguiente manera:

1. Una descripción genérica de los conocimientos (saber).
2. Habilidades (saber hacer).
3. Actitud (saber ser). (González *et al.*, 2013, pág. 119).

1.4. Tendencias de la capacitación

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

1. El aprendizaje como estrategia empresarial: las organizaciones que aprenden bien y rápido y que colocan a los recursos humanos en un nivel realmente estratégico alcanzan logros en los negocios mucho mejores que las que no lo hacen.
2. El e-learning: la TI está derribando las barreras, los costos, los horarios y los límites del aula tradicionales y expande e influye ostensiblemente en las acciones de capacitación.
3. La capacitación como consultoría del desempeño: en lugar de enfocarse en las actividades (lo que hacen las personas), la capacitación se enfoca en los problemas de desempeño de las personas, los equipos y la empresa (los resultados que alcanzan).

Constituye uno de los medios más poderosos para aumentar las competencias y los resultados del negocio.

4. Los líderes están concediendo gran valor al estilo coaching: la transición de los estilos técnicos y cerrados a una actuación más humana y participativa exige de los gerentes una fuerte inversión en su conocimiento personal y en poner a disposición de sus equipos el liderazgo y el coaching. Aspectos como el diálogo frente a frente, la convergencia, el dar y recibir realimentación, la discusión de factores que perjudican

la carrera de las personas, las relaciones interpersonales y la mejoría del desempeño están al alza.

5. El papel del especialista en capacitación y desarrollo se está modificando: en lugar de sólo ofrecer cursos y talleres, ahora se ubica en el centro del proceso de aprendizaje e innovación de la empresa para ayudar a la organización y a las personas a crecer y a alcanzar el éxito en la alineación con las estrategias organizacionales. (Chiavenato, 2009, pág. 389).

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

1. Enfocarse en identificar y explorar capacidades distintivas: como la especialización o el dominio de ciertos aspectos básicos para impulsar el crecimiento y la competitividad sustentable. Para alcanzar un desempeño elevado, las empresas deben estudiar dónde pueden explotar su ventaja competitiva y lograr el mayor efecto posible. En general, esto impone la necesidad de reorganización, estructuración y flexibilización en torno al nuevo enfoque. Las personas deben estar preparadas para ello.
2. Desarrollar sistemas que multipliquen los talentos: como sistemas que identifican la atracción, el desarrollo y la retención de talentos para que la empresa atraiga al capital humano correcto y para que desdoble y utilice el conocimiento y las competencias críticas con mayor rapidez dentro de la organización.
3. Desarrollar una cultura de innovación, aprendizaje y excelencia, que motive a las personas y actúe como catalizador del conocimiento y de las competencias esenciales.
4. Aumentar la densidad de las relaciones internas, promoviendo la conexión, la sincronía, la convergencia y la solidaridad entre las personas para que puedan provocar efectos multiplicadores en sus actividades.

(Chiavenato, 2009, pág. 392).

1.5. Propósitos de la capacitación

La capacitación debe perseguir ocho propósitos fundamentales:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización: el éxito en la realización de estas cinco tareas, dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos.
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales: las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicada a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje. Los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones.
3. Elevar la calidad del desempeño: identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimiento, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica humana. Sin embargo, no todos los problemas de ineficacia se solucionarán vía capacitación y que en algunos casos los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.
4. Resolver problemas: si bien los problemas organizacionales son dirigidos en muy diferentes sentidos, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para la solución a muchos de ellos.
5. Habilitar para una promoción: el concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar íntegramente al individuo para recorrer

exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad, en caso contrario hará que se pierda personal valioso.

6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa: la alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como historia de la empresa, misión, valores y filosofía, instalaciones, ubicación geográfica, miembros del grupo ejecutivo, expectativas de la empresa respecto al personal, políticas generales y específicas, procesos productivos y productos, mercados y sistemas de comercialización, medios y oportunidades de crecimiento, así mismo estructura organizacional, estándares de desempeño, normas, objetivos, políticas y descripción del puesto.
7. Actualizar conocimientos y habilidades: es un reto estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva, por eso es importante que desde el momento de planear los cambios tecnológicos, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades. La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.
8. Preparación integral para la jubilación: es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en período de prejubilación y se les apoye, oriente y eduque en la selección y realización de sus nuevas actividades, el manejo de su tiempo, las nuevas características de la relación familiar y la administración de su ahorro y presupuesto, pero lo más relevante será la creación de actitudes que les permitan entender, aceptar, asimilar y vivir de manera significativa, gratificante y vital esta importante etapa.

(Aguilar, 2004, págs. 29-32).

1.6 Finalidad de la capacitación

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder.

Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo.

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

1.7. Diferencias entre capacitación y desarrollo de personal

Existe una diferencia entre capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, sus perspectivas de tiempo son diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí. Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008, pág. 371).

1.8. Enfoque de capacitación y desarrollo de personal

La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. A continuación, estas competencias esenciales se dividen en áreas de la organización y en competencias individuales. Todas las competencias, al nivel organizacional, divisional e individual, se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados las puedan entender. A partir de esta definición se establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización. (Chiavenato, 2009, pág. 372).

La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo.

El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí (Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, 2008, pág. 371).

1.9. El personal como recurso

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de las organizaciones –compuesto por personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo– se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones.

En un mundo cambiante y competitivo, con economías sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional (Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, 2008, pág. 370).

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

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

multinacional ilustra bien el punto: “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades.” (William B. Werther y Keith Davis, 2008, pág. 5).

1.10. Capacitación y desarrollo de personal dentro de las empresas más que una técnica

La capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008, pág. 371).

Desarrollar a las personas no significa únicamente proporcionarles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas y, así, sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen.

Formar es mucho más que solo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008, pág. 366).

La persona, por medio de la capacitación –y del desarrollo- asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos (Chiavenato, Gestion del Talento Humano, 2008, pág. 371).

El desarrollo del potencial humano implica no simplemente pensar en términos de aumento de la cantidad y la calidad del capital inteligente o recurso humano. Esta labor debe abarcar otros frentes. El verdadero desarrollo humano es aquel que también se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras (Ayala Villegas, 2004, pág. 142).

1.11. Ventajas de la capacitación y desarrollo de personal

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

1.11.1. Ventajas de la capacitación

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

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

Beneficios para el individuo

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

Beneficios para la organización

1. Mantiene la competitividad de la organización.
2. Incrementa la rentabilidad.
3. Mejora el conocimiento al puesto y de la organización a todos los niveles.
4. Eleva la moral.
5. Promueve la identificación con los objetivos de la organización.
6. Crea mejor imagen.

7. Mejora la relación jefes-subordinados.
8. Ayuda a la preparación de guías para el trabajo.
9. Ayuda a la comprensión y adopción de nuevas políticas.
10. Proporciona información con respecto a necesidades futuras.
11. Agiliza la 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 bajo los costos en muchas áreas.
16. Promueve la comunicación en toda la organización.
17. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios en las relaciones humanas

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

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

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de capital humano se puedan llevar a nivel interno. Las promociones y las transferencias que hagan también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal.

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

Capítulo dos: Métodos y técnicas para la capacitación y desarrollo de personal

Es la gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás colaboradores, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de pertenencia; Propiciando la competitividad de la empresa, implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa.

El desarrollo efectivo en la empresa implica planeamiento, estructuración, educación, y capacitación para brindar conocimiento destrezas y compromiso de sus colaboradores utilizándolos creativamente como herramientas para brindar poder.

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

No se debe olvidar que las empresas u organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano o capital intelectual con que cuenta. Por ello debe poner toda su atención en los requerimientos de sus necesidades de desarrollo personal **(Ayala Villegas, 2004, pág. 141)**.

2.1. Métodos de capacitación

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

2.1.1 Métodos de desarrollo de personas en el cargo actual

1. Rotación de cargos:

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

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

1. Posiciones de asesoría:

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

2. Aprendizaje práctico:

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

3. Asignación de proyectos:

Oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones, aprenda observando a otros e investigue problemas específicos de la organización. En general, esos proyectos son de naturaleza temporal y efímeras que actúan como fuerza de tareas diseñadas para resolver un problema específico, proponer soluciones alternativas y recomendaciones sobre su implementación. Las

atribuciones temporales son interesantes y desafiantes, pues aumentan el contacto de las personas con los otros miembros de la organización, amplían su comprensión y proporciona oportunidades de crecimiento.

4. Participación en cursos y seminarios externos:

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

2.1.2. Métodos de desarrollo de personas fuera del cargo

1. Tutoría:

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

2. Asesoría de empleados:

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

insubordinación) o es incapaz de desempeñar el cargo satisfactoriamente, el gerente debe intervenir.

No obstante, es necesario que el gerente identifique con claridad el problema antes de la intervención. Si el problema de desempeño se relaciona con la capacidad del empleado, el gerente se convierte en facilitador de entrenamiento o de desarrollo.

El proceso de consejería de empleados exige gran habilidad del gerente para escuchar y persuadir (pag. 335-338).

Los dos tipos de métodos de desarrollo de personal fuera del puesto son: la tutoría y la asesoría (Chiavenato, 2008, pág. 417).

3. Ejercicios de Simulación:

La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones (*role playing*), etc. En el análisis de los estudios de casos se utiliza la experiencia de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique problemas reales, analice las causas, plantee soluciones alternas, seleccione la que considere más adecuada y la implante.

El estudio de casos despierta estimulantes de discusiones entre los participantes y brinda excelentes oportunidades para que la persona defienda sus habilidades analíticas y sus opiniones. Los juegos de empresas y ejercicios de dramatización colocan a la persona en el papel de autor de problemas administrativos o de participantes en ellos. Los ejercicios de simulación tienen la ventaja de que permiten crear un ambiente similar al de las situaciones reales en las que trabaja la persona, pero sin los elevados costos que implican las acciones reales indeseables. No obstante, es difícil simular todas las situaciones de la vida cotidiana. (Chiavenato, 2008, pág. 417).

4. Capacitación fuera de la empresa:

Una tendencia reciente es utilizar capacitación externa, muchas veces relacionada con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos

que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella. Por lo general, este tipo de capacitación es proporcionada por organizaciones que se especializan en entrenamiento y desarrollo y que ofrecen esquemas integrados, con un enfoque para enseñar a los empleados la importancia de trabajar en conjunto, en equipo (Chiavenato, 2008, pág. 417).

5. Estudio de casos:

Es un método de desarrollo que presenta a la persona una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas para su solución, desarrolla habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión (Chiavenato, 2008, pág. 417).

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

El método de estudio de casos tiene varios propósitos. Se dirige, en primer lugar, a dar a los aprendices experiencias realistas para identificar y analizar problemas complejos, en un ambiente donde su líder de discusión capacitado puede guiar sutilmente su progreso. A lo largo de la discusión en clase del caso, los educandos también aprenden que usualmente hay muchas formas de abordar y resolver problemas complejos de la organización. Y aprenden que sus necesidades y valores propios con frecuencia influyen en las soluciones que sugieren (Gary Dessler y Ricardo Varela, 2011, pág. 201).

6. Juegos de empresas:

También llamados *managementgames* o *businessgames*. Son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas (Chiavenato, 2008, pág. 417).

Los aprendices se dividen en compañías de cinco o seis integrantes, cada una de las cuales tiene que competir con las demás en un mercado simulado. Cada compañía puede tomar varias decisiones. Por ejemplo, se permite al grupo decidir cuánto gastar en publicidad, cuánto producir, cuánto inventario mantener y cuánto de qué artículo producir. En general, el juego comprime un periodo de 2 o 3 años en días, semanas o meses (Gary Dessler y Ricardo Varela, 2011, pág. 201).

7. Centros internos de desarrollo o in housdevelopment:

Se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales, por ejemplo, las universidades corporativas (Chiavenato, 2008, pág. 417).

8. Coaching:

El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsador, para convertirse en un *coach*. El *coaching* se refiere al conjunto de todas esas facetas (Chiavenato, 2008, pág. 417).

El coaching es un proceso en el cual dos o más personas interactúan, estableciendo una relación en la que una de ellas (coach) ayuda a la otra (coachee o entrenado) a que consiga sus objetivos. El coach debe ser capaz de generar y sostener una relación de confianza y confidencialidad con cada individuo. Su interés debe centrarse en ayudar a desarrollar y maximizar las competencias del individuo. La

persona entrenada no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por el coach, el coach debe evitar transmitir su experiencia (Contreras, 2012, págs. 78-79)

9. Tutoría o mentoring:

Se trata de la ayuda que los ejecutivos de la cúpula ofrecen a las personas que aspiran a subir a niveles más altos dentro de la organización.

Se habla de tutoría cuando un ejecutivo desempeña un papel activo para guiar y orientar a una persona en su carrera. El tutor brinda orientación dentro de la jerarquía corporativa, guía y aconseja, y presenta críticas y sugerencias para ayudar al crecimiento del colaborador.

Esta herramienta presenta ventajas, como aprender haciendo, por las posibilidades de una intensa interacción y rápida retroalimentación del desempeño de las tareas. Las mayores desventajas son: tendencia a perpetuar los actuales estilos y prácticas de la organización y la capacidad del mentor/tutor para ser un buen entrenador.

La eficacia de esta técnica depende de la capacidad del tutor. Sin embargo, una persona puede ser un excelente ejecutivo sin que, por ello, sea capaz de crear un ambiente de aprendizaje y apoyo (Chiavenato, 2008, pág. 418).

2.2. Técnicas para la capacitación y el desarrollo de personal

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

1. Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectiva.
2. Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.

3. Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
4. Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
5. Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficio de la organización, (esto ayuda a retener al personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra organización).
6. Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados a asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
7. Proporcionar materiales de lectura para estudio.
8. Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuestas a las necesidades comunicadas por el personal
9. Apoyar las visitas de intercambio de las diferentes áreas funcionales dentro de la organización tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más de las funciones del departamento de finanzas.
- 10 Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización

2.3. Otras técnicas de capacitación

2.3.1 Lecturas

La técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación es la lectura. La lectura es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes. El instructor presenta la información en esa situación de capacitación, mientras que el personal en capacitación participa escuchando y no hablando.

Una ventaja de la lectura es que el instructor expone a las personas en capacitación una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado. No obstante, la lectura tiene algunas desventajas. Como es un medio de mano única, el personal en capacitación adopta una posición pasiva. Existe poca o ninguna posibilidad de esclarecer dudas o significados o de comprobar si las personas comprendieron el material de lectura. Existe poca o ninguna posibilidad para la práctica, el esfuerzo, la retroalimentación o el conocimiento de los resultados.

Esas limitaciones provocan que la lectura tenga poco valor para promover cambios de actitudes o de comportamientos (Chiavenato, 2008, págs. 383-384).

2.3.2. Instrucción programada

Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano. Se presentan pequeñas partes de información, que requieren las correspondientes respuestas, al personal en capacitación.

Estos pueden determinar sus respuestas, sabiendo si han comprendido la información obtenida. Los tipos de respuestas solicitados a los capacitados varían conforme a la situación, pero generalmente son de opción múltiple, verdadera o falsa, etc. Algunas ventajas son: la posibilidad de que sea computarizado y de que los capacitados absorban el conocimiento en sus propias casas, saber de inmediato si están en lo correcto o no y participar activamente en el proceso. La principal desventaja es que no presenta respuestas al capacitado (Chiavenato, 2008, págs. 384-385).

2.3.3. Capacitación en clase

Es el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local de trabajo (Chiavenato, 2008, pág. 385).

2.3.4. Capacitación por computadora (computerbased training, CBT)

Con ayuda de la tecnología de la información (TI), se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda multimedia (gráficos, animaciones, películas, audio y videos) (Chiavenato, 2008, pág. 386).

El participante utiliza una computadora para el aprendizaje apoyándose con múltiples medios visuales como pueden ser gráficos, videos y los propios textos (Contreras, 2012, pág. 64).

El aprendiz usa un sistema basado en computadora para incrementar de manera interactiva su conocimiento o sus habilidades. Actualmente esto a menudo significa (como en Stanford) presentar a los aprendices simulaciones computarizadas y usar multimedia, incluyendo discos de video, para ayudar al alumno a aprender cómo hacer el trabajo (Gary Dessler y Ricardo Varela, 2011, pág. 193).

2.3.5. E-learning

Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. También se conoce como web-based training (WBT) o capacitación en línea y tienen tres fundamentos:

1. Es una red que es capaz de actualizar, almacenar, distribuir y compartir al instante el contenido de la instrucción o la información.
2. Se puede entregar al usuario final por vía de la computadora mediante la tecnología estándar de internet.
3. Se enfoca en el aspecto más amplio del aprendizaje y ve más allá de los paradigmas tradicionales de capacitación. No se limita a la entrega de la instrucción (característica de la capacitación por computadora) (Chiavenato, 2008, pág. 386).

2.4. Tipos de programas para el desarrollo de persona

Los distintos programas representan una serie de acciones posibles en materia de desarrollo de personas. De esta gama de opciones, cada organización podrá elegir aquellas que sean o más urgentes o más acordes a sus objetivos estratégicos o, en una situación ideal, llevar a la práctica todas ellas de manera armónica y sincronizada (Alles, *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*, 2009, pág. 35).

2.4.1. Programas de desarrollo

Este grupo de programas representa aquellos que una organización lleva a cabo con el objetivo principal de formar personas dentro de sus filas para luego, si la situación así lo requiere, ofrecerles otra posición, usualmente de un nivel superior.

2.4.2. Planes de carrera

Implican el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, generalmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

El programa implica el diseño de una carrera estándar o teórica desde el momento en que la persona ingresa y para ciertos puestos de la organización. El propósito es contar con personas preparadas dentro de las propias filas de la organización para ocupar posiciones de mayor nivel en algún momento futuro.

En este esquema teórico se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro y, en base a estos, diseñar actividades formativas de diferente tipo a fin de lograr que los participantes vayan cubriendo los diferenciales existentes entre los distintos puestos.

Es un programa aplicable en organizaciones numerosas y, dentro de ellas, en áreas con muchos colaboradores. Se trata del diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, por lo general desde la posición inicial. En este esquema teórico se definen cuáles son los requisitos para ir pasando de un nivel a otro.

Los requisitos combinan tres aspectos: conocimientos, experiencia (logros alcanzados en el desempeño) y competencias. Los planes de carrera pueden ser multiáreas (Alles, Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones, 2009, pág. 41).

2.4.3. Plan de jóvenes profesionales (JP)

Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un JP en un período de tiempo, usualmente uno o dos años. Para ello se definen los diferenciales deseados tanto en conocimientos como en competencias y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa.

Los planes de JP son una fuente de aprovisionamiento interno de talentos. Desde esta perspectiva, abastecen a la organización de personas formadas para ocupar puestos y asumir nuevas responsabilidades.

Los programas de jóvenes profesionales se dividen, habitualmente, en dos partes: primero, la atracción y selección de profesionales con ciertas características previamente definidas y, en segundo término, el plan de carrera, que incluye el programa de desarrollo de capacidades, también previamente definidas. El otro elemento que hay que tener en cuenta es que la atracción, a través de campañas de difusión, se combina con aspectos de tipo institucional, tales como imagen corporativa e imagen de marca.

Los métodos de atracción son muy variados, desde anuncios preparados por publicitarios, en los principales medios de comunicación del país, hasta participación en ferias o programas específicos, tales como días donde la empresa está “abierta” a la visita de los posibles interesados. Antes de iniciar este tipo de programas es muy importante que la organización tenga en claro los objetivos por los que desea llevarlos a cabo. Lamentablemente, se observa con frecuencia que muchos programas, aun los de larga data y amplia difusión, no tienen un rumbo claro. (Alles, Construyendo Talento:

Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones, 2009, págs. 41-42).

2.4.4. Personas claves

Programa organizacional donde primero se elige –en base a ciertos parámetros– un grupo de personas a las cuales se las considerará clave o importantes para la organización. Luego, a estas se les ofrecen oportunidades de formación diferenciales.

Los programas de personas clave tienen un propósito similar a los de jóvenes profesionales, con la diferencia de que en él participan personas de todas las edades y niveles.

Un programa de este tipo consiste en seleccionar un grupo de personas, en base a criterios concretos y claramente definidos, para luego considerarlos como los preseleccionados para actividades especiales de formación, participación en proyectos especiales. Asimismo, serán las primeras personas a ser consideradas en promociones, planes de sucesión, etc., según sean sus características y condiciones particulares.

La organización define, en una primera instancia, el alcance del programa. Generalmente se lo determina en función del tamaño de la empresa. En una organización de 1.000 personas, un programa de personas clave de 100 podrá ser sumamente ambicioso y –quizá– sobredimensionado. Por el contrario, un plan de 100 personas clave, según el tipo de industria, podrá ser escaso en una organización de 10.000 colaboradores.

Una vez que se definió el alcance, se deberán determinar las pautas para que una persona sea considerada dentro del programa. Muchas organizaciones lo hacen en función de los logros académicos de sus integrantes. Si bien es correcto, esto es insuficiente. Por lo tanto, la definición de los parámetros será decisiva en la calidad del programa. Una vez definidos los participantes, se diseñan planes de carrera

específicos para cada uno (Alles, Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones, 2009, pág. 42).

2.5 Tipos de capacitación

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

2.5.1. Por su formalidad

2.5.1.1. Capacitación informal

Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo, un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un contador incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal.

2.5.1.2. Capacitación formal

Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica. Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

2.5.1.3. Por su naturaleza

1. Capacitación de orientación: para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización por ejemplo en caso de los colaboradores ingresantes.
2. Capacitación vestibular: es un sistema simulado en el trabajo mismo.
3. Capacitación en el trabajo: practica en el trabajo
4. Entrenamiento técnico: es un tipo especial de preparación técnica del trabajo
5. Capacitación a supervisores: aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.
6. Otros tipos: cualquier situación poco usual no incluida anteriormente.

2.5.1.4. Por su nivel ocupacional

1. Capacitación de operaciones
2. Capacitación de obreros calificados
3. Capacitación de supervisores
4. Capacitación de jefes de línea
5. Capacitación de gerentes

2.6. Enfoque de los procesos para desarrollo de personal

Los procesos de desarrollo se enfocan, de manera tradicional, de acuerdo con el modelo casual (capacitar solo cuando surge una oportunidad o necesidad), con un esquema aleatorio (las personas son elegidas de forma aleatoria), con una actitud reactiva (cuando existe un problema o necesidad), con una visión de corto plazo (para atender el problema inmediato), con base en la imposición (las personas no son consultadas), en una condición de estabilidad (nada cambia) y de conservación (mantener el *statu quo*) y con la vista puesta en lo permanente y definitivo.

Sin embargo, por otra parte, los procesos de desarrollo pueden tener un enfoque moderno, en la medida que se ajusten a un modelo planificado (capacitar como parte de una cultura), aun esquema intencional (capacitar a todas las personas), a una actitud proactiva (anticipación de las necesidades), a una visión de largo plazo (que mira al futuro) con base al consenso (las personas son consultadas y participan), a una condición de inestabilidad y cambio (todo debe cambiar para mejorar) y de innovación y creatividad (para construir un futuro mejor), con la vista puesta en lo provisional y cambiante. Las organizaciones empiezan a dejar el enfoque tradicional para migrar al moderno. (Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, 2008, págs. 366-368)

Capítulo tres: Factores que influyen en una eficiente capacitación y desarrollo de personal

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; un buen método depende de:

1. La efectividad respecto al costo.
2. El contenido del programa.
3. La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
4. Las preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso.
5. Las preferencias y capacidad de la persona que dará el curso.
6. Los principios de aprendizaje que se vayan a emplear (William B. Werther y Keith Davis, 2008, págs. 263-264).

3.1. Capacitación, aprendizaje y motivación

La capacitación es inútil si el aprendiz carece de la habilidad o motivación para beneficiarse de esta. En términos de habilidades, al aprendiz necesita (entre otras cuestiones) habilidades de lectura, escritura y matemáticas, así como el nivel educativo, la inteligencia y los conocimientos básicos. Es evidente que para ello se requiere una selección de empleados eficaz.

El patrón puede tomar diversas medidas buscando incrementar la motivación para aprender del nuevo empleado. Los líderes que dirigen programas de educación saben que con frecuencia no hay nada más eficaz para captar la atención de un aprendiz que presentarle gráficamente un ejemplo filmado. En otras palabras, es importante iniciar la capacitación dando al material un significado. Por ejemplo, demostrar porque es trascendente proporcionar un panorama general del material y utilizar ejemplos conocidos para ilustrar los puntos básicos. Otros aspectos que incrementan las motivaciones y el aprendizaje son las oportunidades de practicar y cometer errores. La retroalimentación, que incluye las evaluaciones periódicas del desempeño y las críticas

verbales más frecuentes, también son destacables (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, pág. 296)

3.2. Estilos de Aprendizaje

El término 'estilo de aprendizaje' se refiere al hecho de que cuando queremos aprender algo cada uno de nosotros utiliza su propio método o conjunto de estrategias. Aunque las estrategias concretas que utilizamos varían según lo que queramos aprender, cada uno de nosotros tiende a desarrollar unas preferencias globales. Esas preferencias o tendencias a utilizar más unas determinadas maneras de aprender que otras constituyen nuestro estilo de aprendizaje. (Rec)

Como lograr que el aprendizaje sea significativo: es mas fácil que los aprendices entiendan y recuerden que el material tiene un significativo:

1. Al inicio de la capacitación, proporcione un panorama general del material que se utilizara. El hecho de conocer una imagen general facilita el aprendizaje.
2. Utilice una variedad de ejemplos familiares
3. Organice la información para que pueda presentarla de forma lógica y en unidades significativas.
4. Emplee términos y conceptos con los que con los aprendices ya estén familiarizados.
5. Use tanto material visual como le sea posible

Cada uno tiene un estilo particular de aprendizaje. Estos “estilos cognitivos” son esencialmente formas de tratar información disponible, incluidos los retornos de información (Alles, 2008, pág. 73).

Los estilos cognitivos tienen rasgos individuales que determinan la forma en que cada uno trata la información, organiza nuevos tratos y, por este hecho, construye nuevas competencias. Son determinados, a la vez, por las características intelectuales y por los procesos cognitivos propios de cada uno (Alles, 2008, pág. 74).

3.2.1. Divergente

Asocian una percepción concreta de las experiencias y una preferencia por transformarlas mediante la reflexión. Los divergentes son capaces de asimilar observaciones inconexas e integrarlas en un marco conceptual coherente; valoran la posibilidad de disponer de tiempo suficiente para reunir información y reflexionar sobre ella (Alles, 2008, pág. 74).

3.2.2. Asimiladores

Se ponen en contacto con la realidad de manera abstracta y la tratan mediante la reflexión. Los asimiladores aprenden mucho cuando disponen de un sistema o de un modelo abstracto que les permite ver los hechos en perspectiva; valoran poder reunir información y tomarse a continuación tiempo necesario para reflexionar sobre ella; pero sacan bastante menos partido de experiencias en las que deben actuar con rapidez, sin tener tiempo para hacer planes (Alles, 2008, pág. 74).

3.2.3. Convergentes

Combinan comprensión abstracta y experimentación activa. Tienen la necesidad de un vínculo evidente entre los problemas que se les plantean en su trabajo y el tema sobre el que construyen una competencia; así, valoran las experiencias que son susceptibles de ser aplicadas inmediatamente (Alles, 2008, pág. 74).

3.2.4. Acomodadores

Se caracterizan por el contacto abstracto y la elaboración activa. Los acomodadores obtienen provecho principalmente de cometidos cortos, orientados hacia la acción y a los que se deba hacer frente enseguida; pero no valoran ni las reuniones ni las lecturas, situaciones en las que desempeñan forzosamente un papel pasivo (Alles, 2008, pág.75).

3.3. Principios de aprendizaje

La capacitación y el desarrollo tenderán a ser más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes. Aunque el proceso de aprendizaje se ha estudiado mucho, poco se sabe respecto a él. Parte del problema consiste en que el aprendizaje en sí no es observable; son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. A partir de sus estudios sobre el proceso de aprendizaje, sin embargo, los investigadores han descrito a grandes rasgos el proceso de adquisición de conocimientos y han aventurado algunos principios.

Los principios del aprendizaje humano (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más y mejor se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son los de participación, repetición, relevancia, transferencia y realimentación (William B. Werther y Keith Davis, 2008, pág. 261)

3.3.1. Participación

La participación es una necesidad humana y por ende es un derecho de las personas. (Díaz Bordenave, 1982)

El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y en muchos casos permite que sus sentidos participen, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación directa, aprendemos de manera más rápida y podemos recordarlo durante más tiempo. Por ejemplo, la mayor parte de las personas siempre recuerda cómo montar en bicicleta, o cómo nadar, porque participaron activamente en el proceso de aprendizaje.

Para la UNESCO, “el conjunto de las necesidades de un ser humano constituye un sistema, de modo que la satisfacción de una necesidad, inclusive, la forma de satisfacerla, influye en el resto de las necesidades”. Toda persona tiene la capacidad (poder) de actuar en el mundo en que vive, puede tomar decisiones que afectarán su vida. Participar es ejercer ese poder de tomar decisiones, actuar y transformar la realidad. (Burin y otros, 1998).

Para Robirosa y otros (1990) la participación real de las personas en las decisiones que afectan su vida cotidiana, supone, además, el reconocimiento de otras necesidades asociadas que son a su vez condición y resultante de un proceso participativo: autovaloración de uno mismo y de la cultura del grupo al que se pertenece como portadores potenciales de las fuerzas para la transformación social; capacidad reflexiva sobre los hechos, sobre las causas y consecuencias de los problemas de la vida cotidiana; capacidad de crear y recrear no solamente objetos materiales, sino también y fundamentalmente nuevas formas de vida, de convivencia social y de organización social que ayuden a superar los desequilibrios existentes.

3.3.2. Repetición

Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria. Al estudiar para un examen, por ejemplo, se repiten las ideas clave, para que se puedan recordar durante el examen. La mayor parte de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.

3.3.3. Relevancia

El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Por ejemplo, los facilitadores experimentados usualmente explican el propósito general de una labor o tarea, o de todo un puesto. Esta explicación permite que el empleado advierta la relevancia de cada tarea y la importancia de seguir los procedimientos correctos.

3.3.4. Transferencia

A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Por ejemplo, generalmente los pilotos se entrenan en simuladores de vuelo, porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el simulador permiten a la persona que está en proceso de capacitación transferir rápidamente su aprendizaje a su trabajo cotidiano.

3.5.5. Realimentación

La realimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con realimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que logren alcanzar la curva de aprendizaje más alta posible. Sin realimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

3.4 Factores de aprendizaje

1. El individuo tiende a continuar la respuesta que percibe como recompensa. De manera similar, tiende a discontinuar al comportamiento que no le trae ninguna recompensa. Este fenómeno, que tiende a repetir el comportamiento recompensador y eliminar el comportamiento no recompensador, se denomina “ley del efecto”.
2. La frecuencia de los estímulos es otro factor importante en el aprendizaje. Por lo general, los estímulos repetidos tienden a desarrollar patrones estables de reacción, en tanto que los estímulos no frecuentes tienden a ser respondidos con mayor variación.
3. La intensidad de la recompensa afecta el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser rápido; sin embargo, si la recompensa es pequeña, esta no consigue atraer la misma atención del individuo.

4. El tiempo transcurrido entre el desempeño y la recompensa también afecta el aprendizaje. Una recompensa inmediata parece producir aprendizajes más rápidos que una recompensa retardada.
5. Otro factor es la dificultad para desaprender varios viejos patrones de comportamiento, que entran en conflictos con los nuevos que deberán sustituirlos. Se necesitan tres condiciones para esta sustitución: operación diferente, tiempo y nuevo ambiente. Estas condiciones deberán estar asociadas a recompensas mayores para llevar a la persona a desaprender cosas viejas y adquirir cosas nuevas.
6. El aprendizaje está afectado por el esfuerzo exigido para producir la respuesta. Algunas respuestas son mucho más difíciles y complejas, el proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más simples y concretos y, paulatinamente encaminarse, hacia los más complejos y abstractos.

(<https://www.gestiopolis.com>)

3.5. Componentes del desarrollo humano

Los principales componentes del desarrollo humano, que se deben prestar atención para una efectiva toma de decisiones en capacitación y/o entrenamiento del recurso humano en las empresas son:

3.5.1. Productividad

La productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada colaborador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

Cuando se trata de medir el rendimiento del trabajo de un colaborador o grupo de colaboradores que integran una unidad administrativa, se relaciona la cantidad de unidades producidas con el tiempo total que llevó producirlas; a esta relación se le denomina productividad del trabajo; por lo tanto, la productividad del trabajo estará dada en unidades de un producto por hora-hombre empleada.

Es preciso posibilitar que las personas aumenten su productividad y participen plenamente en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado. Por consiguiente, el crecimiento económico es uno entre varios modelos de desarrollo humano, o un subconjunto de ellos (Ayala Villegas, 2004, pág. 144).

3.5.2. Equidad

Es necesario que las personas tengan acceso a la igualdad de oportunidades. Es preciso eliminar todas las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, de modo que las personas puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas (Ayala Villegas, 2004, pág. 144).

3.5.3. Sostenibilidad

Es menester asegurar el acceso a las oportunidades no sólo para las generaciones actuales, sino también para las futuras. Deben reponerse todas las formas de capital: físico, humano, medioambiental (Ayala Villegas, 2004, pág. 144).

3.5.4. Potenciación

El desarrollo debe ser efectuado por las personas y no sólo para ellas. Es preciso que las personas participen plenamente en las decisiones y los procesos que conforman sus vidas (Ayala Villegas, 2004, pág. 144).

3.6. Tendencias en el desarrollo humano

La administración tradicional reforzaba una disposición disminuida del factor humano frente al capital y la tecnología. Es decir, mas importante era el capital, la tecnología y otros bienes de capital, quedando los colaboradores en segundo plano.

En los tiempos recientes, el empresario privado ha reconocido la importancia del recurso humano llegando a establecerlo como uno de los factores determinantes de la competitividad de la empresa. De ahí el surgimiento de las muy diversas escuelas y muy variadas teorías todas ellas encaminadas a asegurar el servicio a los clientes o

usuarios, como la razón de ser de la empresa y la participación de los colaboradores como único mecanismo de satisfacer estas necesidades de los clientes, que cada día son mas exigentes; así como también asegurar el proceso de innovación, calidad y éxito de las organizaciones.

En los últimos decenios muchas empresas se vieron alejados de la observancia de los valores en relación con la membresía. Por un periodo se creyó que la opción inmediata era concentrar el poder en los cuerpos técnico-gerenciales.

En la actualidad puede afirmarse que existe un ambiente favorable promovido por los mismos organismos financieros internacionales, las agencias de desarrollo, los gobiernos y los diferentes elementos de la sociedad civil, que concuerdan en la necesidad de invertir en la gente como alternativa de desarrollo en lo general y como opción de éxito en la búsqueda de ventajas competitivas a nivel de país, sector y empresa.

La búsqueda de la competitividad y excelencia de parte de las organizaciones en la actualidad, lleva a reforzar la posición estratégica del recurso humano tanto en lo que se refiere a su desarrollo como en la identificación de los mecanismos y de los procesos más idóneos para la administración del mismo.

Cada día cobra mas la importancia de los recursos humanos como colaboradores, como clientes o usuarios, como proveedores, así como publico en general, por lo que su aporte es revalorizado y traída a su correcta dimensión en las organizaciones y empresas modernas.

3.7. Formas del desarrollo humano

1. Adiestramiento: acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del colaborador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, preponderantemente físico, desde este punto de vista se imparte a colaboradores operativos u obreros de máquinas y equipos.

En un caso extremo el adiestramiento consiste en solo unas pocas horas o minutos de enseñanza por el jefe inmediato que se limita a darles a los colaboradores un bosquejo esquematizado de como debe operar en su puesto de trabajo (por ejemplo, operara una maquina). En el lado opuesto hallamos el adiestramiento consistente en cursos formales destinados a crear especialistas calificados en el transcurso de algunos años.

Significa el proceso integral del hombre, adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos.

Incluye acciones educativas que buscan preparar y formar al colaborador para desenvolverse en su medio y para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado laboral, sus objetivos son amplios y mediatos, es decir al largo plazo.

La formación y perfeccionamiento del colaborador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro. Aumentando su capacidad a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

1. La capacitación: incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarios para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivo y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis, podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la capacitación para la calidad y la productividad.
2. La especialización: Tiene por finalidad incrementar y mejorar los conocimientos técnicos de los colaboradores con estudios superiores, es decir a los recursos humanos con instrucción profesional. La especialización genera nuevos

cambios, mayor operatividad y eficiencia a través de capacitación y entrenamiento formativo del profesional.

3.8. Medios de capacitación

Se refiere a las técnicas, instrumentos y metodologías que coadyuvan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación. Dentro de los más principales tenemos:

1. Conferencia: permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación antes de demostraciones prácticas. Por ejemplo, es útil al impartir las medias de seguridad organización de planta etc.
2. Manuales de capacitación: manuales de capacitación u otros impresos, diagramas que permiten la exposición repetida, es útil aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Puede combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales.
3. Videos: puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la máxima utilización de instrumentos mas capaces. Los cortes, empalmes o en la cámara lenta son útiles para incidir en demostraciones de realidad. Ayuda a la comprensión de ideas abstractas y en la modificación de actitudes.
La grabación y proyección en videos de los colaboradores sujetos a capacitación son un medio muy eficaz, sobre todo cuando se trata de mejorar la calidad del servicio.
4. Simuladores: Dan al aprendiz la posibilidad de participación y practica repetida mediante la adquisición de habilidades necesarias en el trabajo real, se usan también sustitutos del equipo real. Pueden aislar y combinar las diferentes partes criticas o peligrosas de trabajo.

5. Realización efectiva del trabajo: el nuevo colaborador aprende mientras trabaja, bajo la guía de un instructor, es útil en la transmisión de habilidades, de experiencia ensayo y error. Su limitación es que no siempre el buen colaborador es buen instructor. puede durar pocos días o meses. En general, el periodo de aprendizaje brinda preparación para una gran variedad de especialidades, cubriendo múltiples actividades.
6. Discusión de grupos e intención social: comprende el desarrollo de habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas y de supervisión como vías de solución de problemas mediante grupos de discusión, dirección de debates y contratos con personas para el manejo directivo de problemas reales de supervisión. Se usa mayormente en formación de ejecutivos.
7. Entrevistas para la solución de problemas: se orienta básicamente al asesoramiento de colaboradores. Los supervisores encargados de capacitación mantienen periódicamente estas estrategias para mejorar la eficiencia en el trabajo de cada individuo. Se usa generalmente en la capacitación de directivos.
8. Técnicas grupales: consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los juegos de roles, psicodramas, Philips 66, lluvias de ideas y otros que pueden valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados. (<https://www.gestiopolis.com/>)

Conclusiones

Los beneficios de la capacitación y desarrollo de personal como recurso, permite a la alta gerencia la aplicación y uso de las diferentes teorías que respaldan la gestión efectiva a lo interno y externo de la empresa.

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

Determinando los aspectos importantes de la capacitación y desarrollo de personal dentro de las organizaciones, se asegura el cumplimiento de los objetivos, y los propósitos de la capacitación.

La capacitación laboral permite identificar los tipo de métodos para el desarrollo de personal como medio que facilite las certificación de la eficiencia en los procesos administrativos ya que provoca un incremento de la productividad y calidad de trabajo, aumenta la rentabilidad de la organización, desarrolla una alta moral en los empleados, reduce la necesidad de supervisión, ayuda a prevenir accidentes de trabajo, mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad, facilita que el personal se identifique con la empresa.

La implementación de capacitación y desarrollo se logra definiendo los factores que influyen para una buena ejecución de adiestramiento y beneficio de personal, permitiendo la maximización de recursos humanos.

Bibliografía

- Aguilar, A. S. (2004). En *Capacitación y Desarrollo del Personal* (4ta. ed., págs. 15-76). Distrito Federal, Mexico: Limusa.
- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano. Basado en Competencias* (segunda ed.). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones* (Primera ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Ayala Villegas, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (Primera ed.).
- Castillo, R. d. (2012). En *Desarrollo del capital humano en las organizaciones* (1ra. ed., págs. 331-19). Tlalnepantla, Mexico: Red tercer milenio.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones* (Octava Edición ed.). Mexico: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*.
- Chiavenato, I. (2009). En *Gestión del talento humano* (2da. ed., págs. 370-375). Distrito Federal, Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). En *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones* (9na. ed., págs. 316-344). Distrito Federal, Mexico: McGraw Hill.
- Contreras, R. d. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones* (primera ed.). Mexico: RED TERCER MILENIO S.C.
- Dessler, G. (2009). En *Administración de Recursos Humanos* (11va. ed., págs. 292-324). Naucalpan de Juárez, Mexico: Prentice Hall.
- Gary Dessler y Ricardo Varela. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano* (Quinta ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- <https://www.gestiopolis.com/capacitacion-y-desarrollo-profesional-del-personal/>. (s.f.). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/capacitacion-y-desarrollo-profesional-del-personal/>
- Maristany, J. (2007). En *Administración de Recursos Humanos* (2da. ed., págs. 409-420). Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson Educación.

Recuperado <https://www.estilosdeaprendizaje>

William B. Werther y Keith Davis. (2008). *ARH: El capital humano de las empresas* (Vol. Sexta edición). D.F., México: McGraw-Hill/ Interamericana editores, S.A.