

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN - Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



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

Tema: Recursos Humanos

Subtema:

Capacitación de Personal en el Sector Público

Autores:

Martha Aracely Silva Cajina

Donald Alberto Lanzas Navarrete

Tutora:

MSc. Angélica Meza Bermúdez

Managua, 17 de Junio 2017

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Valoración del docente	iv
Resumen	v
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos	3
Capítulo I. Aspectos generales de la capacitación	4
1.1 Antecedentes.....	4
1.2 Conceptos	6
1.3 Importancia de la capacitación	8
1.4 Enfoques de la capacitación	9
1.5 Contenido de la capacitación.....	12
1.6 Objetivos de la capacitación	14
1.7 Tipos de capacitación	16
Capítulo II. Proceso de Capacitación	24
2.1 Necesidades de Capacitación	24
2.2 Porque es necesaria la capacitación?	27
2.3 Planeación estratégica de la capacitación.....	29
2.4 Objetivos y metas de la capacitación.....	33

2.5 Ejecución y evaluación de la capacitación.....	36
Capítulo III. La capacitación y la motivación laboral como elemento fundamental para conseguir una ventaja competitiva	40
3.1 Concepto de motivación	40
3.2 Importancia.....	42
3.3 Objetivos de la motivación.....	46
3.4 Ciclo de la Motivación.....	52
Capítulo IV. Marco Legal.....	58
4.1 Constitución Política	58
4.2 Código del Trabajo	58
4.3 Ley de Higiene y Seguridad.....	59
4.4 CAM.....	59
4.5 SINACAM	60
4.6 Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa (Ley 476)	61
4.7 Reglamento de la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa Ley 476 Decreto N° 87-2004.....	61
4.8 Ley de creación del sistema nacional de capacitación de trabajadores Decreto N° 398.....	62
Conclusiones.....	64
Bibliografía	65

Tema:
Recursos Humanos

Subtema:
Capacitación de Personal en el Sector Público

Dedicatoria

A Dios nuestro Señor que le debemos la existencia; por permitirnos llegar hasta este momento y habernos dado sabiduría para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor. A mi madre Ruth, a mis hijos, a mis nietos amados a todos por haberme apoyado en todo momento, por la motivación constante que me permiten ser una persona de bien, pero más que nada, por el amor que dan.

A todos mis Maestros que a lo largo de esta carrera nos transmitieron sus conocimientos, por sus entregas y esmero para que finalmente pudiéramos graduarnos como una buena profesional.

Martha Aracely Silva Cajina

Dedicatória

Dedicado a Dios, mis padres ya que gracias a ellos puedo estar en la culminación de esta linda carrera y poder desarrollarme mejor profesionalmente.

A mis hijos y esposa ya que ellos me apoyan en mis estudios comprendiendo sobre todo el tiempo que no he podido compartir con ellos.

Quiero dedicar también a un amigo muy especial que es el Rey de Reyes y Señor de Señores Jesucristo mi Dios, con el hago todo si es su voluntad y esta conmigo en las buenas y en las malas, por eso se lo debo todo a él ya que a pesar de mis errores en esta vida él supo perdonarme por eso murió en la cruz del calvario.

Donald Alberto Lanzas Navarrete

Agradecimiento

Agradezco a Dios, ese ser maravilloso por todas sus bondades y su gran misericordia. A mi familia por tenerme paciencia mientras estaba en la Universidad; con amor a Alfonso por su apoyo incondicional. Agradezco a todos mis maestros que a lo largo de esta carrera nos transmitieron sus conocimientos, y que nos motivaron a cumplir con este sueño y consolidar las esperanzas. Gracias a todos mis compañeros que recorrieron conmigo este camino, porque me enseñaron a ser más humana.

Gracias al Programa de SINACAM. También agradecer sinceramente a nuestra Tutora, MSc. Angelica Meza, por su dedicación, por transmitir sus conocimientos, sus orientaciones que han servido no solo para este trabajo sino para toda mi vida.

Martha Aracely Silva Cajina

Agradecimiento

A todos los docentes que me impartieron clases a lo largo de esta carrera de Administración de Empresas y Dios les Bendiga, muy especialmente a la MSc. Angélica Meza por guiarme en la realización de este trabajo, por sus muy buenos y oportunos consejos de comportamiento y valores hacia la unidad familiar, a las personas impulsadoras del Programa SINACAM.

Agradezco a Dios por darme la salud que tengo, por tener un cuerpo sano, mente y corazón de bien. Agradezco a mis hijos, compañeros de clases que en todo momento me apoyaron. Gracias señor por permitirme sobre pasar algunos desánimos de seguir los estudios y le agradezco con todo el corazón por darme las fuerzas hasta llegar a este final gracias señor...

Donald Alberto Lanzas Navarrete



Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN-Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



Valoración del docente

De acuerdo, y en cumplimiento al artículo 8 de la **NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999**, aprobada por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto de 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.”

Por lo tanto, el suscrito instructor del Seminario de Graduación sobre el tema general **“Recursos Humanos”**, hace constar que los bachilleres **Martha Aracely Silva Cajina Carnet N° 14848793** y **Donald Alberto Lanzas Navarrete Carnet N° 14838783**, han culminado satisfactoriamente su Informe Final sobre el Sub.-tema titulado: **“Capacitación de personal en el sector público”**, obteniendo ambos bachilleres la calificación de **46 puntos**.

MSc. Angélica María Meza Bermúdez
Docente-Tutor

“A LA LIBERTAD POR LA UNIVERSIDAD “

Resumen

La capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo, comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad hasta proporcionar conocimientos técnicos en el área del sector público.

En el proceso de capacitación aplicado en el sector público está enfocado en mejorar el rendimiento productivo para elevar la capacidad, esta actividad debe ser continua, constante e ininterrumpida aun cuando los empleados públicos presenten un excelente desempeño.

Las estrategias de capacitación de una organización están diseñadas para lograr un ámbito de trabajo más abierto, más productivo y más compatible. Preparar al personal para la ejecución inmediata y eficiente de las diversas tareas propias del cargo y de la organización conlleva al cambio de actitudes en un clima laboral satisfactorio, aumenta la motivación, mejora la comunicación, reduce las ausencias e incrementa la productividad.

Esta investigación se fundamenta en el análisis de la importancia de la capacitación para la comprensión de este proceso en el desarrollo de habilidades, destrezas y nuevos conocimientos que permiten el buen desempeño de los recursos humanos en el sector público.

Se procedió a la búsqueda de material bibliográfico, consultando a diferentes autores como Idalberto Chiavenato, Gary Dessler, Wayne R. Mondy, William Werther entre otros, documentos y sitios web de autores latinoamericanos. Asimismo, aplicamos los criterios de la sexta edición de las normas A.P.A., y las orientaciones del departamento de administración de empresas, de acuerdo a la normativa para esta modalidad de graduación.

Introducción

La capacitación del personal en el sector público, es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas, e innovadoras, para cumplir efectivamente en los resultados positivos de las organizaciones. En esencia la capacitación es un proceso de aprendizaje constante, continuo, diseñado para mejorar y actualizar a los recursos humanos.

La capacitación es un instrumento educativo de desarrollo para mejorar el desempeño presente y está enfocada a construir un futuro, en el que la fuerza de trabajo está organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el cargo y los objetivos de la organización.

La capacitación permite contar con personal altamente calificado en conocimientos y satisfactoriamente motivados en lo personal y laboral, permite un mejor rendimiento de los recursos humanos y brindar un mejor servicio a las demandas sociales.

El objetivo de esta investigación es analizar la importancia de la capacitación en el sector público.

Este documento se constituye de cuatro capítulos: en el primer capítulo se enuncian los aspectos generales, sus objetivos, su importancia, tipos; así como el contenido de la capacitación. En el segundo capítulo se da a conocer el proceso y su necesidad de capacitación.

En el tercer capítulo se describe la importancia de la capacitación en la motivación laboral. En el cuarto y último capítulo se expone el marco legal que rige la capacitación en el sector público.

Justificación

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

La capacitación permite que las instituciones mejoren los servicios que aportan a la sociedad, mejora los conocimientos, habilidades, actitudes y conductas, posibilita mayores niveles cognoscitivos, motivación laboral y promoción de las personas en sus puestos de trabajo.

Esta investigación documental servirá de aporte a los estudiantes de la carrera de administración de empresas como documento de consulta para otras investigaciones relacionadas al tema, además de obtener una mejor comprensión de la capacitación de recursos humanos en el sector público.

Objetivos

General:

Analizar la importancia de la capacitación en el sector público para la comprensión de este proceso en el desarrollo de las organizaciones.

Específicos:

Enunciar los aspectos generales de la capacitación que se aplican en el área de recursos humanos con el fin del conocimiento de estos elementos en el sector público.

Dar a conocer el proceso de capacitación que se aplica en el sector público como herramienta del desarrollo del personal en las instituciones.

Describir la importancia de la capacitación en la motivación laboral como elemento fundamental en los trabajadores del sector público.

Exponer el marco legal que rige el proceso de la capacitación de Nicaragua a fin de conocer su contenido y aplicación en el sector público.

Capítulo I. Aspectos generales de la capacitación

En este primer capítulo se enuncian aspectos generales como los antecedentes de la capacitación, conceptos, importancia de la capacitación, enfoque, contenido de la capacitación, objetivos y tipos de capacitación.

1.1 Antecedentes de la Capacitación

Los grandes filósofos de la antigüedad que tienen como común denominador haber sido educadores, señalaron que es a través de la educación como se forma el espíritu del hombre, para que este conozca y siga el camino recto. Civilización como Hindú y la China, cifraron su desarrollo superior a la educación. Los griegos a través del concepto de paideia, llegar a una concepción rica y plena, dándole al fenómeno educativo el sentido de superación del espíritu, del arte, de los valores y del patriotismo.

Los aprendices, que se conocen desde 2000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial primera mitad del XVIII aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimiento de trabajo, en el menor tiempo posible. (Siliceo, 2004, págs. 15,17).

A principios del siglo XX, a medida que se extendían los “departamentos de bienestar” investigadores como el ingeniero estadounidense Frederick Taylor empezaron a defender los principios de la llamada administración científica del personal. Gracias a sus contribuciones quedó establecido que el estudio sistemático de las labores llevadas a cabo en ambientes como un taller de ensamblado podía conducir a considerables mejoras de la efectividad y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la

creación de los primeros departamentos de recursos humanos basados en principios que aún hoy se siguen reconociendo como válidos.

La necesidad de dividir la labor humana y capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos idóneos para determinados puestos y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa. Pese a estos avances, los departamentos de recursos humanos no se consideraban muy importantes en la inmensa mayoría de las empresas de la época. Con frecuencia se utilizaban sólo como recurso informativo para que los ejecutivos tomaran decisiones (Werther, 2008, pág. 37).

Es importante mencionar de qué manera trabajaban las personas en tiempos remotos y como se dieron los primeros indicios del entrenamiento, esto se puede observar por ejemplo en los monumentos arquitectónicos como ruinas o pirámides. Estos nos permiten concluir que para su construcción intervinieron personas con diferentes oficios, como pintores, escultores, carpinteros y arquitectos.

En la Antigüedad la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales, y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, indicando y supervisando la ejecución de los oficios o actividades y de esta forma es como se entrenaba a familias completas y se especializaban en algún oficio o actividad (Grados, 2004, párr. 1-2).

1.2 Conceptos

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

La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. 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. Así, 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. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual (Chiavenato, 2009, págs. 370-371).

La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores. En la actualidad, el ámbito de la capacitación es mucho más amplio de lo que era hace varios años. La capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas, como enseñar a los ensambladores a soldar alambres o capacitar a los profesores para desarrollar sus planes de clase. Actualmente, también puede significar capacitación remedial (de recuperación) en educación, ya que los programas de mejoramiento de la calidad requieren que los empleados elaboren diagramas y gráficas, y analicen datos.

Asimismo, quizá los trabajadores actuales requieran capacitación en habilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarse. Y, conforme las organizaciones se vuelven más avanzadas tecnológicamente, los empleados requieren capacitación en habilidades tecnológicas y computacionales, como diseño y fabricación asistidos por computadora. Ahora los expertos en capacitación usan cada vez con mayor frecuencia la frase “aprendizaje y desempeño en el lugar de trabajo” en vez de capacitación, para destacar las metas duales fundamentales de la capacitación del aprendizaje del empleado y del desempeño organizacional (Desler y Varela, 2011, pág. 185).

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

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

Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización (Chiavenato, 2007, pág. 386)

1.3 Importancia de la capacitación

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando “En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo” (Cato, 2015, párr. 9).

La capacitación es, en esencia, un proceso de aprendizaje. Por ello, tendremos que empezar por un breve repaso de cómo es que aprenden las personas.

En primer lugar, las personas en entrenamiento encuentran más fácil de aprender entender y recordar el material que tiene sentido. Por consiguiente:

1. Al iniciar la capacitación, presente a los educandos una hojeada rápida del material que presentará. El hecho de conocer el marco general facilita el aprendizaje.
2. Cuando presente el material, use diversos ejemplos familiares.
3. Organice el material de modo que lo presente en forma lógica y en unidades razonables.
4. Procure usar términos y conceptos que ya conozcan los aspirantes.
5. Use la mayor cantidad de auxiliares visuales que pueda.

Segundo, asegúrese de que será fácil trasladar las habilidades y las conductas nuevas del sitio de la capacitación al lugar del trabajo:

1. Aumente lo más posible la similitud entre la situación de la capacitación y la situación laboral.
2. Proporcione suficiente práctica durante la capacitación.
3. Rotule o identifique cada característica de la máquina y/o paso del proceso.

Tercero motive a la persona en entrenamiento:

1. Las personas aprenden mejor haciendo las cosas. Procure proporcionar la mayor cantidad de práctica realista posible.

2. los aspirantes aprenden mejor cuando las respuestas correctas son reforzadas de inmediato, tal vez mediante un rápido "bien hecho".
3. los educandos aprenden mejor a su propio ritmo. De ser posible, deje que cada cual agarre su paso. (Hernandez, 2001, párr. 17-18)

El análisis organizacional determina la importancia que se dará a la capacitación. En este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la capacitación. (Chiavenato, 2007, pág. 392)

1.4 Enfoques de la capacitación

La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. A continuación, estas competencias esenciales se dividen en áreas de la organización y en competencias individuales. Todas las competencias al nivel organizacional, divisional e individual 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 y 375).

Antes de pasar revista a los diversos métodos de capacitación y desarrollo, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo. Por ejemplo, un curso sobre técnicas gerenciales puede ser atendido por gerentes de nivel medio y por empleados con potencial para ocupar esa posición. Para los supervisores, la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales los cursos constituyen una oportunidad para desarrollar sus aptitudes y escalar puestos gerenciales. A pesar de postular dos objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores y de desarrollo para los empleados de niveles inferiores), las técnicas del curso son iguales.

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

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

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

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

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

Al permitir mayor grado de conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo, las empresas facilitan los procesos de innovación. Por ejemplo, es evidente que al comprender mejor las nuevas normas de prevención de incendios, el personal de una planta se opondrá menos a determinadas nuevas políticas. No solamente la cúpula administrativa necesita adquirir los conocimientos que van a permitir la prevención de siniestros; en una organización de tamaño medio o grande, es obvio que la responsabilidad de salvaguardar la seguridad de la planta corresponde a todos los integrantes del personal. En muchos casos, la empresa recurre a sistemas de comunicación electrónicos para facilitar la dispersión de la información.

Finalmente, corresponde al departamento de recursos humanos la reservación del capital intelectual de la organización, en diversas facetas; por ejemplo, manteniendo su integridad e impidiendo la circulación de información equivocada; codificando los conocimientos, de manera que todos puedan acceder a un archivo claro y confiable, y preservando la confidencialidad de determinada información, que podría caer en manos de otras empresas competidoras (Werther, 2008, págs. 263-264).

Al seleccionar una técnica específica deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

1. La efectividad respecto al costo.
2. El contenido del programa.
3. La idoneidad de las instalaciones con que se cuentan.
4. Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.

5. Las preferencias y la capacidad del Instructor.
6. Los principios de aprendizaje a emplear (Hernandez, 2001, párr. 21).

1.5 Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta:

1. Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etcétera. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.
2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos 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: es decir, 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 implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede dirigirse 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 piensen en términos globales y amplios (ver figura 1.1) (Chiavenato, 2011, pág. 323).

Contenido de la capacitación

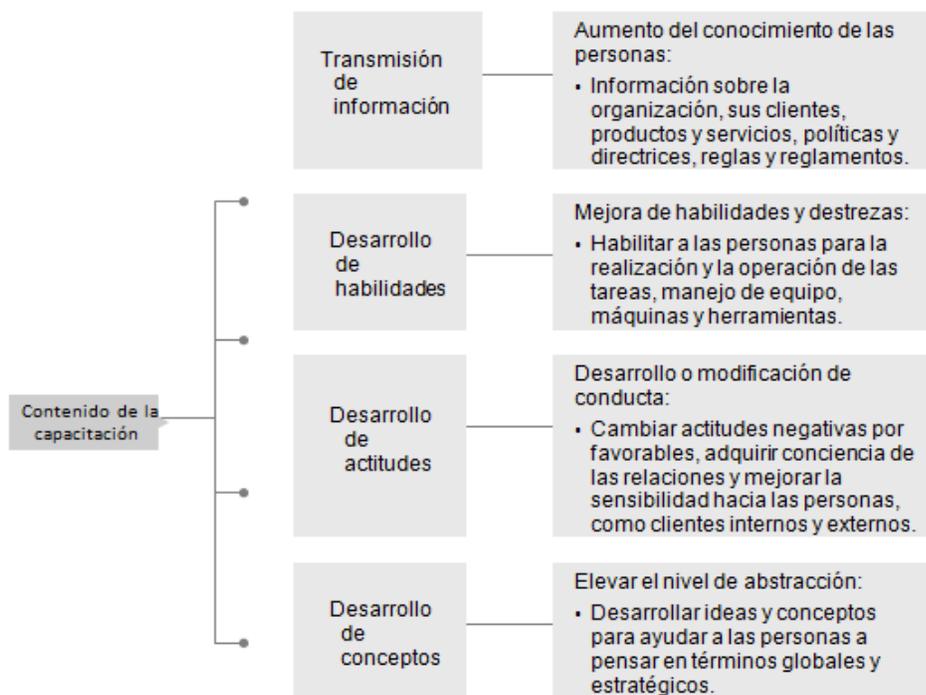


Figura 1

Figura 1.1: Fuente (Chiavenato, 2011, pág. 323).

Si se busca mejorar conocimientos y habilidades, la transmisión de conocimientos debe tener ciertas pautas: es organizada y uniforme; no existe la libertad de cátedra, se trata de evitar contradicciones y distintas interpretaciones de los temas entre los capacitadores.

Es planificada, debe responder a las necesidades de la empresa, y ser aplicable al trabajo, respondiendo a un plan lo más concreto posible, debe estar referida al objetivo que se persigue en la carrera o desempeño del trabajador; debe tener un objetivo evaluable laboralmente, al que llamamos meta operativa; el asistente a una acción de capacitación al final de la misma, debe ser capaz de hacer algo, ese algo debe estar establecido antes de comenzar la acción, y debe ser medible.

Es aplicable en el trabajo. De otro modo, es una acción cultural o de apoyo a educación del personal, no capacitación, una meta deseable es que los capacitadores

pertenezcan a la empresa, esto permite que puedan acompañar el cambio, y generarlo. No solo deben ser personal jerárquico de la organización, deben incorporarse como entrenadores a todas las personas que tengan conocimientos, experiencias o habilidades que puedan ser compartidas, para lo cual pueden usar tiempo completo, parcial u ocasional, los entrenadores internos ahorran dinero, se mejora la motivación, y disminuyen los índices de rotación de personal. (Frigo, 2017, parr. 9-15)

El contenido del programa se diseña de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no lo perciben en términos de una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo (Werther, 2008, pág. 261).

1.6 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).

Después de diagnosticar las necesidades de capacitación, es necesario establecer objetivos de capacitación concreta y mensurable. Los objetivos de capacitación, desarrollo o (más generalmente) didácticos son una descripción de un

desempeño que usted espera que muestren los trabajadores de ingreso reciente, antes de considerarlos competentes.

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

Una táctica útil también es crear, para el aprendiz, una necesidad de capacitación motivacional percibida, como al ilustrar con un ejemplo grabado que podría salir mal si la capacitación no se toma con seriedad. La capacitación resulta infructuosa cuando el aprendiz carece de la habilidad o la motivación para beneficiarse de ella. El empleador puede dar varios pasos para aumentar la motivación del aprendiz. Ofrecer oportunidades para la práctica activa, y dejar que el aprendiz cometa errores y explore soluciones alternativas, mejora tanto la motivación como el aprendizaje. La retroalimentación, incluyendo evaluaciones periódicas del desempeño y críticas verbales más frecuentes, también es importante.

El instructor también debería hacer significativo e interesante el material. Por ejemplo, ofrecer un panorama general del material, y asegurarse de que el programa use ejemplos y conceptos familiares para ilustrar los puntos clave (Desler y Varela, 2011, pág. 190).

Promover el conocimiento es uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurable la cultura de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye una de las responsabilidades esenciales de toda empresa. La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización para el logro de resultados (Montero, 2016, párr. 8).

1.7 Tipos de capacitación

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

La capacitación en el puesto es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.

Las técnicas de clase utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo trabajo en grupo). Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización (role playing) y juegos de empresas (business games). El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada. El formato de la dramatización implica actuar como determinado personaje para la solución de problemas orientados hacia las personas y que deben ser resueltos dentro de la organización.

Las técnicas de clase propician la interacción y generan un ambiente de discusión, lo que no ocurre con los modelos de mano única, como la situación de lectura. También desarrollan un clima en el cual los capacitados aprenden el nuevo comportamiento desempeñando las actividades, actuando como personas o equipos,

actuando con información y facilitando el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionados con el puesto, por medio de su aplicación práctica. Las diferencias entre el papel educativo usado para difundir información y el utilizado para desarrollar habilidades son enormes (Chiavenato, 2009, págs. 381-384).

En la capacitación actividades recreativas y culturales; se trata de proporcionar oportunidades de ejercitación de los talentos humanos, así como de la adquisición de conocimientos y experiencias cuya utilidad no está ligada de una manera directa e inmediata con el trabajo. Pueden citarse: cursos, seminarios o talleres de integración familiar, higiene en el hogar, etc. Aquí es necesario emprender acciones que no puedan ser consideradas como un intento de invadir la vida personal. Igualmente, pueden organizarse excursiones de tipo ecológico, arqueológico, o visitas a museos, etc. Es decir, se intenta llevar a la empresa aspectos relacionados con los valores culturales, a fin de propiciar la formación integral.

Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización (Lascurain, Sema, Alvarez y Vasquez, 2017, pág. 3 y 9).

La capacitación incluye desde enseñar a los individuos habilidades básicas de lectura hasta impartir cursos avanzados sobre liderazgo ejecutivo. En esta sección se analizan cuatro categorías generales de habilidades: conocimientos básicos, habilidades técnicas, habilidades interpersonales y habilidades de solución de problemas, así como la capacitación en la ética.

Habilidades básicas, una encuesta aplicada a más de 400 profesionales de recursos humanos reveló que 40 por ciento de los empleadores consideran que los individuos egresados de bachillerato carecen de las habilidades básicas de

comprensión de la lectura, escritura y matemáticas. Conforme el trabajo se ha vuelto más complejo, la necesidad de esas habilidades básicas se ha incrementado de manera significativa, provocando una brecha entre las habilidades que solicitan los empleadores y las que están disponibles en la fuerza laboral. El desafío no es exclusivo de Estados Unidos, sino que se trata de un problema mundial, ya que se presenta en países con diversos grados de desarrollo.

Para muchos países con nivel bajo de desarrollo, el problema del analfabetismo extendido significa que casi no hay esperanza de competir en una economía global. Las organizaciones se han visto obligadas a enseñar a los empleados habilidades básicas de lectura y matemáticas. Una revisión de los conocimientos básicos demostró que los trabajadores de la fábrica de armas Smith & Wesson necesitaban al menos un nivel de lectura de octavo grado para efectuar tareas comunes en su ambiente laboral.

No obstante, 30 por ciento de los 676 trabajadores de la compañía que carecían de título profesional estaban por debajo de dichos niveles tanto en lectura como en matemáticas. Después de la primera ronda de clases —que se impartieron en horario laboral y cuyos costos corrieron a cargo de la compañía—, 70 por ciento de los asistentes elevaron sus habilidades al nivel necesario, lo que les permitió desempeñarse mejor en su trabajo. Mostraron más habilidad para utilizar fracciones y decimales, mejores habilidades de comunicación en general, facilidad para diseñar y leer tablas, gráficas y tableros de avisos, y un aumento significativo en la confianza en sí mismos.

Habilidades técnicas, la mayor parte de esta capacitación se dirige a ampliar y mejorar las habilidades técnicas de los empleados, las cuales se han vuelto cada vez más importantes por dos razones: la nueva tecnología y los novedosos diseños estructurales de la organización. En India las compañías han enfrentado un aumento drástico en la demanda de trabajadores calificados en áreas como ingeniería para tecnologías emergentes, pero muchos individuos recién graduados de la carrera de ingeniería carecen de los conocimientos actualizados que se requieren para

desempeñar esas tareas técnicas. Compañías como Tata y Wipro ofrecen a los nuevos empleados una capacitación de hasta tres meses, para asegurarse de que cuenten con los conocimientos suficientes para realizar las labores técnicas requeridas.

Asimismo, estas organizaciones están tratando de formar sociedades con escuelas de ingeniería para garantizar que los planes de estudios cubran las necesidades de las empresas contemporáneas.

Conforme las estructuras de las organizaciones se vuelven menos jerárquicas, a medida que se amplía el uso de equipos especializados y se eliminan las barreras departamentales tradicionales, los trabajadores necesitan dominar una mayor variedad de actividades y tener mayores conocimientos sobre la forma en que opera su organización.

Por ejemplo, la reestructuración de puestos en Miller Brewing, basada en equipos facultados, provocó que la dirección introdujera un programa para la enseñanza exhaustiva sobre la administración de empresas, con la finalidad de ayudar 552 capítulo 17 políticas y prácticas de recursos humanos al personal a comprender mejor la competencia, la situación de la industria cervecera, de donde provienen los ingresos de la compañía, como se calculan los costos y la posición que ocupan los trabajadores en la cadena de valor de la empresa.

Habilidades para resolver problemas La capacitación para la solución de problemas que se brinda a los gerentes y a otros empleados incluye actividades para agudizar su lógica, razonamiento y capacidad de plantear problemas, así como su habilidad para encontrar causas, desarrollar y analizar alternativas y seleccionar soluciones. La capacitación para resolver problemas se ha vuelto parte fundamental de casi cualquier esfuerzo organizacional por introducir equipos autodirigidos o implementar programas de administración de la calidad.

Habilidades interpersonales casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo, y su desempeño laboral depende de su capacidad para interactuar de forma eficaz con sus compañeros y su jefe. Algunos individuos tienen excelentes habilidades interpersonales, pero otros requieren capacitación para mejorar su capacidad de escuchar, comunicarse y formar equipos. Aunque los profesionales están muy interesados en la capacitación de habilidades interpersonales, la mayoría de las evidencias sugieren que lo que se aprende en ese tipo de capacitación no se transfiere fácilmente al lugar de trabajo.

Capacitación para fomentar la cortesía conforme los gerentes de recursos humanos se han vuelto más conscientes de los efectos que tiene la conducta social en el lugar de trabajo, han puesto mayor atención a problemas como la descortesía, la intimidación y la supervisión ejercida con abuso en las organizaciones. Algunos ejemplos de descortesía incluyen ignorar a un compañero de trabajo o excluirlo de las situaciones sociales, dañar la reputación de un individuo enfrente de los demás, y emprender acciones que tienen el objetivo de humillar y denigrar. Las investigaciones demuestran que estas formas de conducta negativa pueden reducir la satisfacción y el desempeño laboral, alimentar la percepción de que se recibe un trato injusto, ocasionar depresión y provocar un aislamiento psicológico del sitio de trabajo.

Que pueden hacer los gerentes para reducir la descortesía, la intimidación y la supervisión abusiva? Una posibilidad es la capacitación dirigida específicamente a fomentar la cortesía al organizar pláticas al respecto y desalentar la descortesía en un proceso continuo. Con la implementación de un programa de capacitación basado en estos principios, se ha logrado incrementar la cortesía, el respeto, la satisfacción laboral y la confianza en la gerencia, así como también reducir la descortesía, el cinismo y el ausentismo. Así, las evidencias sugieren que las intervenciones diseñadas para mejorar el clima laboral y lograr un comportamiento positivo realmente reducen los problemas generados por la descortesía.

Capacitación en la ética un gran porcentaje de quienes trabajan en las 1,000 corporaciones más grandes de Estados Unidos reciben capacitación en materia de ética, ya sea durante la inducción al ingresar a la empresa, como parte de los programas de desarrollo continuo o como un reforzamiento periódico de los principios éticos. No obstante, aún existe el debate de si en realidad es posible enseñar la ética. Los críticos argumentan que la ética se basa en valores y que los sistemas de valores se adquieren con el ejemplo a una edad temprana. Para la época en que las empresas contratan a las personas, los valores éticos de estas ya se han establecido.

Algunas investigaciones sugieren que los programas de capacitación en la ética no tienen un efecto significativo a largo plazo sobre los valores de los participantes, e incluso que la exposición a los programas de las escuelas de negocios y de derecho disminuye el nivel de valores éticos prosociales de los estudiantes.

Los defensores de la capacitación en la ética afirman que los valores se pueden aprender y cambiar después de la niñez temprana. Y aun si esto no fuera posible, la capacitación en la ética ayudaría a los empleados a reconocer los dilemas éticos y a estar alerta sobre los aspectos éticos que subyacen en sus acciones. Además, reafirma las expectativas de una organización de que sus miembros actuaran con ética. Los individuos que están más expuestos a capacitación y códigos de ética organizacional tienden a sentirse más satisfechos y a considerar que sus compañías son más responsables a nivel social, por lo que la capacitación en la ética si tiene algunos efectos positivos (Robbins, 2013, págs. 551-553)

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos: Por su formalidad: 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.

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.

Por su naturaleza: capacitación de orientación, para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo en caso de los colaboradores ingresantes.

1. Capacitación vestibular: Es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
2. Capacitación en el trabajo: práctica en el trabajo
3. Entrenamiento de aprendices: período formal de aprendizaje de un oficio.
4. Entrenamiento técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo
5. Capacitación de supervisores: aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales
6. Otros tipos: cualquier situación poco usual no incluida anteriormente

Por su nivel ocupacional:

1. Capacitación de Operarios
2. Capacitación de Obreros Calificados
3. Capacitación de Supervisores
4. Capacitación de Jefes de Línea
5. Capacitación de Gerentes

Capacitación para el trabajo: Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

Se divide a su vez en: capacitación de pre ingreso, se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

Capacitación de inducción, es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.

Capacitación promocional, busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

Capacitación en el trabajo, es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona. (Galvan, 2011 parr. 1-16).

Capítulo II. Proceso de Capacitación

En la actualidad la capacitación es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos.

En este capítulo se abordarán los temas relacionados a las necesidades de la capacitación, por qué es necesaria la capacitación?, planeación estratégica y la capacitación, establecimientos de objetivos y metas y para finalizar la ejecución y evaluación de la capacitación.

2.1 Necesidades de Capacitación

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

Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine, entonces será benéfica para los colaboradores, para la organización y, sobre todo, para el cliente. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrumpida. Incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de las habilidades y las competencias. La base principal para los programas de mejora continua es la constante capacitación de las personas para que alcancen niveles cada vez más elevados de desempeño. La capacitación funciona como el principal catalizador de ese cambio (Chiavenato, 2009, pág. 372).

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

En muchos de los casos, los conocimientos y habilidades del nuevo personal, no coincide con las necesidades de la organización y es ahí donde surge la necesidad de capacitación. Debe quedar claro que para que se satisfagan los requerimientos en todo sentido, los programas deben responder a necesidades reales, se observa entonces que, entre las principales causas para llevar a cabo una determinación de necesidades de capacitación están las siguientes:

1. Existen cambios en las políticas, estructuras y/o procedimientos en la organización.
2. Existen cambios de funciones o de puestos.
3. Se generan vacantes.
4. Se presentan serias desviaciones en la productividad.
5. Se introduce equipo y maquinaria nueva.

6. Existen claras discrepancias entre el desempeño real y el deseable en los empleados.
7. Existe una cartera de reemplazos, entre otras.

No debe confundirse la identificación de necesidades de capacitación, con otro tipo de problemas en la organización, por ejemplo, suponga que en una determinada organización, la gente manifiesta constantemente sentirse desmotivada, la productividad es baja y el ausentismo alto, podría pensarse que existe la necesidad de que las personas se capaciten y mejoren su desempeño y su actitud, sin embargo, si profundizamos en el asunto, y se aplica una encuesta o cualquier otro método tendiente a revelar las causas de tal ambiente, se puede llegar a determinar que las causas del problema están en los bajos salarios o en la falta de seguridad de los empleados, en esos casos, la capacitación no es la única solución (Contreras, 2012, págs. 36-37).

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

El análisis de las necesidades de capacitación de los empleados actuales es mucho más complejo, porque es necesario decidir si la capacitación es la solución a los problemas. Por ejemplo, es probable que el desempeño haya disminuido debido a que los estándares no son claros o a que la persona no se siente motivada. Algunos capacitadores utilizan software analítico especial, como el de Saba Software, Inc., para diagnosticar fallas en el desempeño y sus causas. Es común que se contrate personal sin experiencia y que después se capacite, en especial cuando se trata de trabajadores de bajo nivel. Aquí el objetivo consiste en brindar a los nuevos empleados las habilidades y los conocimientos que requieren para desempeñar su trabajo. El análisis de tareas se utiliza para determinar las necesidades de capacitación de tales personas.

El análisis de tareas es el estudio detallado para determinar cuáles habilidades específicas, como el uso del programa Java (en el caso de un diseñador de páginas Web) o la realización de entrevista (en el caso de un supervisor), requiere el puesto. Las descripciones y especificaciones de puestos son útiles, pues enumeran las obligaciones y habilidades requeridas, ofreciendo así un punto de referencia básico para determinar la capacitación necesaria. También es posible conocer los requerimientos de capacitación al revisar los estándares de desempeño, al efectuar el trabajo y al cuestionar a los empleados actuales y a sus supervisores.

Algunos patrones complementan la descripción y la especificación del puesto con un formulario de registro del análisis de tareas, el cual consolida la información sobre las tareas y las habilidades requeridas en un formulario, que es especialmente útil para determinar las necesidades de capacitación. (Desler y Varela, 2011, págs. 297-298).

2.2 Porque es necesaria la capacitación?

Sin lugar a dudas, uno de los aspectos más importantes de la administración moderna de personal es procurar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y de las personas. La legitimidad del área tiene estrecha ligazón con su capacidad para desarrollar a las personas, que es la única forma de superar los obstáculos que se presentan para el futuro de las organizaciones y para que siempre estén actualizadas y sean viables. Sin embargo, los procesos de capacitación y desarrollo de las personas abarcan cuestiones complejas, como la preparación de líderes, la introducción del coaching y el mentoring, la educación corporativa continua, la administración del conocimiento, la adquisición de nuevos talentos y el aprendizaje organizacional.

Vimos que la capacitación es un esfuerzo por lograrla mejora individual. Como tal, es indispensable, pero no suficiente para satisfacer las necesidades de la organización en un mundo en constante cambio. Se necesita un esfuerzo más amplio y comprensivo de cambio y de mejora de la organización. ¿Por qué? Simple, porque

estamos en una era de inestabilidad y de cambios que requieren de personas y de organizaciones dinámicas, flexibles, mutables e innovadoras. Los nuevos tiempos exigen nuevas organizaciones y que las personas adopten otra postura (Chiavenato, 2009, pág. 398).

Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que esta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas. Algunos beneficios estratégicos posibles de la capacitación y el desarrollo incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos (Mondy, 2010, pág. 198).

La capacitación debe iniciar inmediatamente después de la inducción. Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Esto podría significar mostrar a un nuevo diseñador de páginas Web las complejidades de su sitio; a un nuevo vendedor, la manera de vender el producto de su empresa; a un nuevo supervisor, cómo llenar los documentos de la nómina semanal. O bien, en forma simple, pedir al empleado actual que explique al nuevo trabajador acerca del puesto o, en el otro extremo, un proceso de varias semanas con clases en un salón o por Internet. En cualquier caso, la capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar.

El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y cómo quiere que lo hagan. De no ser así, tenderán a improvisar, por lo que no dejarán de ser productivos (Desler, 2009, pág. 294).

2.3 Planeación estratégica de la capacitación

Visión general de la planeación estratégica, dadas las perspectivas actuales que enfrenta cualquier organización, como la globalización de la economía, cambios importantes en la tecnología de los productos, cambios en la información y, por consecuencia, la preocupación social por problemas ecológicos y de preservación del ambiente, entre otros, es necesario tener una visión clara del futuro del centro de trabajo, lo que conlleva a diseñar planes de largo plazo, es decir, planear estratégicamente el rumbo de la organización.

Hoy en día, la planeación estratégica debe ser considerada como uno de los factores sustanciales que repercuten significativamente en el desarrollo de las organizaciones, en el cual, el papel que desempeña el capital humano es imprescindible para la consecución de un proceso de cambio. En la planeación estratégica se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de la organización.

Estrategia es una fórmula que permite determinar prioridades, favorecer la penetración de la gestión directiva, precisar la forma de utilizar las ventajas y corregir limitaciones.

Planeación corresponde a la previsión de acciones, pues a partir de ella se establece una guía que regula la toma de decisiones afines con las metas y estrategias de la alta dirección. La planeación implica: definir objetivos y metas viables, ubicarlos en un tiempo de realización, definir la forma de lograrlos a través de estrategias y acciones concretas, definir requerimientos de recursos, evaluar continuamente el avance en su cumplimiento.

Planeación estratégica se considera una herramienta que orienta la transmisión entre lo que es la organización y lo que pretende y debe ser a largo plazo. Es un proceso que recopila y analiza información para responder a las preguntas ¿en dónde

se está? ¿a dónde se va? ¿a dónde se debe ir y cómo? En este sentido, la planeación estratégica proporciona una visión a futuro que sustenta la toma de decisiones determinantes para el rumbo de la organización.

Es un proceso continuo, analiza el futuro de decisiones actuales. Estructura acciones a diferentes plazos. Toma en cuenta las consecuencias de decisiones asumidas por la alta dirección. Requiere constancia y consistencia. Implica interacción entre los diferentes niveles de la organización. Requiere compromiso, especialmente de los niveles directivos para su éxito.

Planeación estratégica de la función de la capacitación, principales acciones para planear estratégicamente la capacitación:

1. Determinación de áreas clave de desarrollo.
2. Definición de objetivos para cada área.
3. Elaboración de escenarios futuros.
4. Creación del ambiente adecuado para la ejecución de las acciones.
5. Elaboración de planes de dirección de las acciones de la capacitación a mediano y largo plazo.

Es importante resaltar que la función de la capacitación como estrategia, debe dirigirse a dos situaciones alternadamente:

1. Atender necesidades presentes.
2. Programar la atención de necesidades futuras.

Capacitación proactiva, capacitación reactiva, Fundamenta su proceso en la planeación estratégica de la capacitación. Inicia su proceso en el diagnóstico de necesidades de capacitación. Mira el futuro, busca la efectividad del recurso humano para evitar problemas y apoyar los objetivos estratégicos de la empresa. Busca la eficiencia en el desempeño con base en las necesidades más inmediatas. Estrategia de adaptación a las nuevas estrategias de desempeño que se requerirán a futuro. Sus

estrategias tienden a ser rígidas por falta de tiempo, busca logros inmediatos y muy específicos. Los programas se establecen para operarse a mediano y largo plazo.

Generalmente los programas son aplicados a corto plazo. A la persona que la realiza se le reconoce como capacitador estratega. A la persona que la realiza se le reconoce como capacitador administrativo. Elabora escenarios futuros, pronósticos y conveniencias de preparar adelantadamente a las personas. Espera a que surjan problemas para actuar y con base en ellos le comunican o le solicitan programas muy específicos y en muchas ocasiones sin su participación.

En la planeación estratégica de la capacitación se establece el rumbo de la formación y desarrollo de los recursos humanos, que contribuirán a lograr la posición que la organización desea tener en un futuro. La planeación estratégica de la capacitación debe convertirse en una responsabilidad compartida de todos los funcionarios de la organización con reconocimiento y apoyo por parte de la dirección general y no una tarea aislada de una persona o del encargado de la capacitación.

Preguntas de reflexión que deben incluir la planeación estratégica de la capacitación: ¿cómo puede la capacitación apoyar los objetivos estratégicos de la organización? ¿Cuál es la filosofía y propósitos fundamentales de la capacitación? ¿Cuáles son los objetivos de capacitación a corto y largo plazo? ¿Están estos en equilibrio? ¿Cómo y cuándo deberán ser reemplazados? ¿Cuáles son los cambios más importantes en el ambiente que afectarán a la capacitación? ¿Cuáles serán las oportunidades o peligros en los siguientes años que se deben explotar o evitar? ¿Se cuenta con los recursos necesarios para responder a la propia planeación estratégica de la capacitación que se está fundamentando?

La planeación reflexiona y examina aspectos de mayor profundidad. Se plantea asuntos como: en qué forma impactará la capacitación en la productividad de la organización, cómo se diseñarán los objetivos que deberán coadyuvar a cumplir los objetivos estratégicos de la empresa, qué infraestructura de capacitación será la

adecuada para cumplir con los objetivos planteados. La planeación estratégica de la capacitación representa un ejercicio intelectual, de reflexión y de visión del futuro para la comprensión y anticipación de las circunstancias, mientras que la planeación operativa es más una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas (García, 2015, párr. 1-16)

El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización. Comprar paquetes de capacitación con programas que ya están preparados y que son vendidos como productos enlatados y cerrados no siempre soluciona las necesidades de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas y fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado. Además, la organización debe estar dispuesta a brindar espacio y oportunidades para que las personas apliquen las nuevas competencias y los conocimientos que han adquirido en la capacitación.

Para evitar desperdicios y garantizar el rendimiento deseado de la inversión, el pragmatismo es imprescindible a la hora de programar la capacitación. La manera de conciliar la inversión con el rendimiento es mediante el llamado entrenamiento dirigido a los resultados y, por más difícil que sea definir y calificar los objetivos y los resultados, es indispensable definirlos y compararlos posteriormente (Chiavenato, 2009, págs. 380, 381)

Los individuos y los grupos reciben la parte principal del esfuerzo de capacitación y desarrollo. Sin embargo, algunas empresas consideran que para lograr el cambio necesario, deben movilizar a la totalidad de la organización en la dirección deseada. Los esfuerzos para lograr esto son el foco de atención del desarrollo organizacional (DO), es decir, aquellos intentos planeados y sistemáticos para introducir cambios en la organización, por lo general tendientes a lograr un ambiente más enfocado en el comportamiento.

Las estrategias de educación y de capacitación del DO están diseñadas para lograr un ámbito de trabajo más abierto, más productivo y más compatible a pesar de las diferencias en las personalidades, la cultura o las tecnologías. Investigadores como Chris Argyris y Warren Bennis defienden con fervor el movimiento del desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional se aplica a todo el sistema, como una compañía o una planta. Es una forma fundamental de conseguir el cambio en la cultura corporativa. Recuerde que en el capítulo 1 se analizó el branding del empleador como un medio de cultura corporativa que afecta la imagen de una empresa. Varios factores de la cultura corporativa de la empresa influyen en el comportamiento de los empleados en el puesto de trabajo.

Para conseguir los cambios deseados en estos factores y en el comportamiento, las organizaciones se deben transformar en sistemas innovadores, adaptables e impulsados por el mercado, si desean sobrevivir y prosperar en el altamente competitivo ambiente global de la actualidad. Este tipo de desarrollo es cada vez más importante a medida que el trabajo y la fuerza laboral se diversifican y cambian. Existe una gran cantidad de intervenciones de desarrollo organizacional a disposición del practicante. Las intervenciones que se exponen en la siguiente sección incluyen la retroalimentación por medio de encuestas, una técnica que se combina con frecuencia con otras intervenciones, los círculos de calidad, la formación de equipos y la capacitación para la sensibilización (Mondy, 2010, págs. 215, 216).

2.4 Objetivos y metas de la capacitación

La capacitación y el entrenamiento aseguran la ejecución satisfactoria del trabajo y constituyen una herramienta para adaptarse a los cambios originados por nuevas tecnologías, también permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo que consecuentemente contribuye al logro de los objetivos organizacionales y a la autorrealización personal del trabajador.

Sus objetivos generales y fundamentales son:

1. Preparar personal para la ejecución inmediata y eficiente de las diversas tareas propias del cargo y de la organización.
2. Proporcionar conocimientos al personal para el continuo desarrollo en sus cargos actuales o prepararlos para otras funciones.
3. Cambiar las actitudes de las personas para crear un clima de trabajo más satisfactorio, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a la supervisión de sus tareas.

Los objetivos específicos que busca con la capacitación y entrenamiento son los siguientes:

1. Mejorar los sistemas, métodos y procedimientos de trabajo.
2. Mejorar la comunicación y la motivación del personal de la empresa.
3. Reducir los rechazos y los desperdicios en la producción y/o servicios.
4. Disminuir las quejas de los clientes por mala atención o errores en los trámites.
5. Reducir las ausencias y rotación de personal por falta de conocimientos.
6. Incrementar la productividad y la rentabilidad por lo tanto de la competitividad.
7. Reducir costos por mantenimiento de las maquinarias, equipos, etc.
8. Reducir el tiempo de adaptación a nuevas tecnologías o procesos productivos.
9. Aminorar la carga de trabajo de supervisión y de control.
10. Reducir los costos para trabajos extraordinarios.
11. Reducir los accidentes de trabajo y pérdida de horas-hombre
(psicologiayempresa.com, 2011, párr. 1-3).

Los principales objetivos de la capacitación son: 1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto. 2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas. 3. Cambiar la actitud de las personas, sea para

crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (Chiavenato, 2007, pág. 387)

La inducción de los empleados implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización; entre otras, las normas que la rigen. La inducción debe lograr, como mínimo, cuatro objetivos: el nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo; tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos fundamentales como las políticas y los procedimientos; debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta; por último, tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas.

Sin embargo, los programas de inducción han cambiado de la mera discusión de las normas a la explicación de la misión de la compañía y del papel que juegan los empleados en su logro.

Se supone que lo anterior fomentará una conducta auto dirigida más congruente con las necesidades de la empresa. La Mayo Clinic recientemente revisó su programa de inducción. Su nuevo programa “Herencia y cultura” ahora cubre temas como los principios fundamentales, la historia, la atmósfera laboral, el trabajo en equipo, la responsabilidad personal, la innovación, la integridad, la diversidad, el servicio al cliente y el respeto mutuo. No debe subestimarse la importancia de la inducción.

Sin la información básica sobre temas como las normas y las políticas, los nuevos empleados podrían cometer errores dispendiosos o incluso peligrosos. Además, la inducción no sólo se refiere a las normas, también busca lograr que el nuevo trabajador se sienta recibido como en casa y como parte del equipo (Desler, 2009, pág. 292)

2.5 Ejecución y evaluación de la capacitación

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar. El mejor método depende de:

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

La ejecución de la capacitación presupone:

1. Adecuación del plan de capacitación a las necesidades de la organización.
2. Calidad del material de capacitación.
3. Cooperación del personal de la empresa.
4. Calidad y preparación de los instructores.
5. Calidad de los aprendices.

Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado.

La capacitación de aprendices y los programas de internado revisten especial eficacia porque brindan experiencia en el puesto y fuera de éste. Otros métodos fuera del trabajo incluyen las conferencias o discusiones. La capacitación en el aula, la instrucción programada, la capacitación por computadora, las simulaciones, los circuitos cerrados de televisión, la capacitación a distancia y los discos interactivos de video. Todos estos métodos pueden suponer una aportación al esfuerzo de capacitación de un costo relativamente bajo en relación con la cantidad de participantes que es posible acomodar.

La evaluación, permite estimar el logro de los objetivos propuestos y retroalimentar el proceso. Existen cuatro criterios básicos para evaluar la capacitación:

Reacciones: Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo.

Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar las mejoras.

Comportamiento: El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:

1. Presentar elementos idénticos.
2. Enfocarse en los principios generales.
3. Establecer un clima para la transferencia.

Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación.

Para realizar una evaluación adecuada, deben considerarse dos aspectos principales:

La evaluación del desempeño de la tarea específica que el trabajador realiza: En ésta se examinan los siguientes aspectos:

1. Cumplimiento de la cuota de trabajo.
2. Habilidad demostrada en realización del trabajo.
3. Dominio de la técnica necesaria.

4. Interés demostrado en el trabajo.
5. Uso de elementos, materiales máquinas de trabajo, etc.

La evaluación de las características personales del trabajador: Se analizan aspectos tales como:

1. Espíritu de colaboración.
2. Espíritu de superación.
3. Responsabilidad.
4. Iniciativa.
5. Actitud positiva.
6. Asistencia y puntualidad.
7. Disciplina en el trabajo.
8. Relaciones humanas con sus compañeros de trabajo.

La etapa final del plan de capacitación, es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

Determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

Verificar si los resultados de la capacitación presenta relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de los dos aspectos anteriores, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas. La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse entre niveles:

1. Nivel organizacional: En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como aumento de la eficiencia.
2. En el nivel de los recursos humanos: Proporciona resultados como aumento de la eficiencia individual de los empleados.

3. Nivel de las tareas y operaciones: En este nivel debe proporcionar resultados como aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios.

Para obtener datos objetivos y completos del plan de capacitación, es conveniente realizar tres tipos de evaluación:

Evaluación diagnóstica: Se efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones, así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere. Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo.

Evaluación intermedia: Se realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos.

Evaluación sumaria: Se enfoca en los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas afín de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo (Delfin, 2010, pág. 2).

Capítulo III. La capacitación y la motivación laboral como elemento fundamental para conseguir una ventaja competitiva

3.1 Concepto de motivación

Se define la motivación como el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad. En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si determinada persona está o no motivada y se llega a observar que tal definición puede resultar incompleta, porque la persona puede estar motivada pero sus necesidades y el consecuente esfuerzo para satisfacerlas, no tienen nada que ver con las necesidades de la organización. (Castillo, 2012, pág. 23)

De una manera amplia se puede definir la motivación como todo aquello que impulsa a las personas a actuar de una determinada manera. De una manera amplia se puede definir la motivación como todo aquello que impulsa a las personas a actuar de una determinada manera. El impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente o por un estímulo interno (generado por los procesos mentales de las personas). La motivación varía de unas personas a otras, puesto que las necesidades varían de un individuo a otro; esto produce diferentes patrones de comportamiento, pero, aunque varíen los patrones de comportamiento, el proceso de motivación es básicamente el mismo en todas las personas. (Ruiz, Lourdes, Garcia y Lopez, 2013, pág. 62)

La palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos motus (traducido como “movido”) y motio (que significa “movimiento”). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y de la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y

al interés. En otras palabras, puede definirse a la motivación como la voluntad que estimula a hacer un esfuerzo con el propósito de alcanzar ciertas metas.

Muchos son los ejemplos que podríamos utilizar para expresar este significado de la palabra que nos ocupa pero uno de ellos podría ser el siguiente: “Pedro encontró en los incentivos económicos que le ofertó su empresa la motivación necesaria para recuperar sus ganas y esfuerzo en el trabajo”. Cabe resaltar que la motivación implica la existencia de alguna necesidad, ya sea absoluta, relativa, de placer o de lujo. Cuando alguien está motivado, considera que aquello que lo entusiasma es imprescindible o conveniente. Por lo tanto, la motivación es el lazo que hace posible una acción en pos de satisfacer una necesidad.

En relación precisamente a cómo la necesidad influye en la motivación es interesante recalcar que existe una teoría clásica, la de la jerarquía de necesidades de Maslow, que precisamente deja patente cómo existe una estructura piramidal de aquellas que son las que contribuyen de la mejor manera a motivar a una persona en cuestión.

De esta forma, en la cúspide de dicha pirámide estarían las necesidades llamadas de autorrealización como pueden ser la independencia o la competencia. El segundo escalón estaría copado por las de estima como pueden ser el prestigio o el reconocimiento. En la mitad de la estructura estarían las sociales entre las que se hallan las de aceptación o pertenencia.

En la cuarta posición nos encontramos con las necesidades de seguridad que son las de seguridad como pueden ser las de estabilidad o las de evitar daños de algún tipo. Y finalmente en el quinto y último tramo de dicha pirámide se situarían las fisiológicas como son el alimento o el vestido. Necesidades todas las citadas, establecidas por Maslow, que determinó que cualquiera de ellas requiere que su escalón inferior esté cubierto para así poder activarse.

Eso supondría que a una persona sólo le motivarían las necesidades sociales si antes tiene ya cubiertas las de seguridad y las fisiológicas. (Perez, 2012 parr. 1-7)

3.2 Importancia

La estrecha relación entre las dimensiones profundas del puesto y los estados psicológicos críticos produce resultados como: elevada motivación para el trabajo, elevada calidad en el desempeño del trabajo, gran satisfacción con el trabajo y bajo ausentismo y rotación. Los seis conceptos siguientes llevan a una aplicación práctica de las cinco dimensiones esenciales y los tres estados psicológicos críticos.

Combinación de tareas, para aumentar la variedad y la identidad con la tarea se pueden combinar varias tareas agregadas y juntarlas en una sola tarea. El diseño clásico se caracterizaba por fragmentar y dividir el trabajo en tareas menores especializadas. Ahora, la tendencia es reunir esas partes en módulos de trabajo más grandes. La línea de montaje tradicional se sustituye por una célula de producción o por una sola persona que arma el producto y que se convierte en generalista o gerente de tarea.

Formación de unidades naturales de trabajo. Una unidad natural de trabajo es el conjunto de partes funcionales especializadas que forman un proceso, el cual permite tener una noción integral del trabajo. La formación de unidades naturales de trabajo consiste en identificar diferentes tareas, agruparlas en módulos significativos y atribuirles a una sola persona. Esto produce significado e identidad con la tarea y proporciona al ocupante del puesto un sentimiento de propiedad de lo que hace. Relaciones directas con el cliente o el usuario. La idea es adjudicar un cliente (salida) y un proveedor (entrada) a cada puesto.

El cliente puede ser interno o externo. Las relaciones directas se establecen entre el ocupante del puesto y los distintos usuarios internos o clientes externos de su

servicio, en un extremo, así como sus proveedores, en el otro. El primer paso es saber cuáles son los clientes (salidas) y los proveedores (entradas) inmediatos y cuáles son sus requisitos o exigencias. Tratar con clientes y usuarios aumenta la variedad, porque los asuntos son dirigidos directamente al ocupante. Esto implica mayor responsabilidad y autonomía, y también favorece la realimentación por medio del cliente o usuario. Carga vertical. Consiste en un enriquecimiento vertical mediante la adición de tareas más elevadas o actividades administrativas.

El ocupante recibe más autoridad, responsabilidad y latitud para planear, organizar y controlar su propio trabajo. La autonomía del ocupante aumenta cuando establece los objetivos del desempeño con bastante libertad para resolver solo sus problemas y tomar decisiones sobre cómo y cuándo ejecutar sus tareas. Apertura de canales de realimentación. La tarea puede brindar información directa al ocupante que desempeña su trabajo sin que tenga que depender de que un gerente o terceros evalúen su desempeño. La apertura de canales de realimentación atribuye al ocupante el control de su desempeño y crea una tarea total y completa, con el conocimiento pleno de los resultados.

Esto aumenta la realimentación por medio del propio puesto y hace fluir la realimentación directa entre los usuarios y los proveedores, sin incluir a los gerentes ni a personal del staff. Creación de grupos autónomos. Consiste en transferir trabajos individuales a grupos interactivos o equipos de trabajo. La dinámica que se presenta dentro de los grupos brinda mayor satisfacción, porque el trabajo se convierte en una actividad social y el grupo influye en el comportamiento individual y crea soluciones de trabajo con mayor eficacia que aisladamente.

El ideal en la creación de grupos autónomos es la atribución de una tarea completa y total con autonomía para que el grupo decida sobre su ejecución. El sistema de recompensas debe ser grupal, es decir, congruente con el desempeño grupal. Este enfoque implica grupos multifuncionales, equipos autodirigidos, células de producción, círculos de control de calidad (CCC), equipos transitorios, fuerzas de tarea,

etc. La interacción del grupo proporciona recursos sociales capaces de estimular la motivación, el desempeño en el trabajo y la productividad. (Chiavenato, 2009, págs. 217-219)

Las habilidades cognitivas y físicas de un individuo difícilmente explican por sí solas su desempeño laboral. Otros factores, como la motivación y las habilidades interpersonales, son también muy importantes. En ocasiones, las pruebas de personalidad y de intereses se suelen utilizar para medir y predecir estos rasgos intangibles. Como señala un consultor, la mayoría de la gente se contrata de acuerdo con calificaciones; no obstante, la mayoría se despide por un desempeño deficiente. Un mal (o buen) desempeño generalmente es el resultado de características personales como la actitud, la motivación y en especial el temperamento. Las organizaciones utilizan las pruebas de personalidad y de intereses para medir y predecir este tipo de aspectos intangibles (Desler y Varela, 2011, pág. 146).

Dos condiciones previas para el aprendizaje afectan al éxito de aquellos que van a recibir capacitación: disposición y motivación. La disposición de los capacitando se refiere a sus factores de madurez y a su experiencia. Los capacitandos prospecto deben ser analizados a fondo para determinar que tengan los antecedentes del conocimiento y las habilidades necesarias para absorber lo que les presentarán. Reconocer las diferencias individuales en la disposición es tan importante en la capacitación de las organizaciones como lo es en cualquier otra situación de enseñanza. A menudo es deseable agrupar a las personas con base en su capacidad para aprender, conforme a lo determinado por las puntuaciones de las pruebas, y proporcionar un tipo de instrucción alternativo para quienes lo necesiten.

La receptividad y la disposición de los participantes en los programas de capacitación pueden incrementarse al pedirles que completen cuestionarios acerca de por qué están asistiendo a la capacitación y qué esperan lograr. También se puede pedir a los participantes que entreguen a sus gerentes copias de los cuestionarios contestados. La otra condición previa para el aprendizaje es la motivación de los

capacitandos. Las personas que son conscientes, orientadas a objetivos, auto disciplinadas y perseverantes es más probable que perciban un vínculo entre el esfuerzo que realizan en la capacitación y el mayor desempeño en el puesto.

Para que se dé un óptimo aprendizaje, los participantes deben reconocer la necesidad de adquirir nuevos conocimientos o habilidades, y deben mantener el deseo de aprender a medida que progresa la capacitación. Al enfocarse en los capacitandos más que en el capacitador o en el tema de la capacitación, los gerentes pueden crear un ambiente de capacitación que conduce al aprendizaje.

Hay seis estrategias que pueden ser esenciales en los objetivos instruccionales de los resultados deseados de un programa de capacitación:

1. Utilizar el refuerzo positivo.
2. Eliminar las amenazas y el castigo.
3. Ser flexible.
4. Hacer que los participantes se fijen metas personales.
5. Diseñar una instrucción interesante.
6. Analizar los obstáculos físicos y psicológicos para el aprendizaje.

Aunque a la mayoría de los empleados se les motiva con ciertas necesidades comunes, en ciertas ocasiones difieren unos de otros en cuanto a la importancia relativa de estas necesidades. Por ejemplo, los recién egresados de la universidad suelen sentir grandes deseos de progresar, y se han propuesto metas específicas para su carrera profesional. Para que los programas de capacitación tengan éxito, las metas deben relacionarse claramente con las necesidades individuales de los capacitandos.⁸ Utilizar el refuerzo positivo (Scott, 2008, págs. 302-303).

3.3 Objetivos de la motivación

Los aspectos propositivos de la motivación han sido históricamente los más característicos de este proceso y configuran una de las variables definitorias de la conducta motivada. El que el comportamiento se dirija con alguna suerte de propósito parece constatarse por el hecho de que se utilizan diferentes métodos para alcanzar alguna meta deseable y porque esta forma particular de comportamiento cesa una vez se ha conseguido el objetivo deseado. Dichos aspectos propositivos también se ponen de manifiesto en las concepciones de conductismo blando (Tolman, 1955), en el que cuando existen claves situacionales añadidas a las del propio laberinto, la rata se dirige a la meta allá donde se encuentre, aunque para ello requiera girar en dirección contraria a la que realizaba anteriormente y había sido reforzada.

En uno de los trabajos clásicos en la historia de la psicología cognitiva, Miller, Gallanter y Pribram (1960) describen la unidad TOTE (Test-Operate-Test-Exit) como un mecanismo mediante el cual los planes dirigen la conducta y que consiste en producir congruencia entre el estado actual y el final que se pretende. El individuo conoce cuál es el estado final (test), y para conseguirlo realiza una serie de conductas (operate) y evalúa si el estado que se ha producido merced a las mismas corresponde con dicho estado final (test). Si coincide, finaliza (exit).

En caso contrario, sigue ejecutando la conducta (operate) y evaluando (test) hasta que lo consigue y acaba definitivamente (exit). Hay que señalar, no obstante, que los planes no son inamovibles, sino que son auto correctivos, en función de los resultados de la conducta o de las estrategias empleadas. Una de las aportaciones principales del trabajo pionero de Miller, Gallanter y Pribram (1960) es la posibilidad de operacionalización del concepto de propósito, el soporte objetivo que permite su análisis experimental.

Al respecto, quizá uno de los ejemplos más apropiados que hemos encontrado en la literatura sea el que describe Toates (1986) cuando establece la analogía entre el

propósito de la conducta y el que guía la trayectoria de un misil. Aparentemente el misil tiene como propósito alcanzar a un avión y son los movimientos de éste los que hacen corregir el rumbo del misil que le persigue. Parece que tiene como propósito alcanzarle, que la idea de un estado futuro condiciona el comportamiento presente. No obstante, si analizamos las variables responsables de la trayectoria del misil (conducta motivada), constataremos que el proceso es objetivo. El aspecto fundamental es el feedback negativo, proceso al que nos hemos referido anteriormente.

El misil temor regulado se orienta para igualar las dos salidas de los dos detectores de calor que tiene en su parte delantera. Cuando el foco de calor está más cercano a uno de los detectores que al otro, corrige su posición hasta que quedan igualados. El resultado es que el misil cambia su dirección conforme a los movimientos del avión, de forma que el foco de calor está siempre a la misma distancia de los dos puntos y esto se traduce externamente en que sigue al avión con precisión.

Este mismo fundamento es el que se puede aplicar al concepto de intencionalidad en el análisis de la motivación y el que fue puesto de manifiesto por Miller, Gallanter y Pribram. La interpretación cognitiva de la conducta propositiva podría interpretarse de acuerdo con esta secuencia: a) Existe disonancia entre la situación actual y la deseable. b) Hay posibilidad de modificar alguna de las dos condiciones. c) Los estados motivacionales son sensibles a estas tendencias, por lo que se seleccionan los aspectos de la situación real o propios susceptibles de modificarse, para definir el propósito conductual.

En este esquema pueden introducirse los conceptos tradicionales en psicología de la motivación y del aprendizaje, que pueden dirigir o impulsar la conducta motivada: la necesidad biológica o los incentivos externos modifican la congruencia entre el ambiente y su representación. Para que una meta u objetivo tenga el suficiente poder motivacional debe tener las características siguientes: ser específicas (operativas), relativamente difíciles y desafiantes, así como presentar el feedback de la ejecución que permita reducir la incongruencia entre el estado actual y el final.

El establecimiento de metas claras optimiza el rendimiento y ello debido a diversas razones:

1. Dirigen la atención hacia la tarea apropiada.
2. Mantienen la conducta hasta que se consigue el objetivo, haciendo que la conducta motivada sea persistente.
3. Permiten el desarrollo de estrategias nuevas eficaces.
4. hacen posible mantener un nivel de esfuerzo mayor (Choliz Montañes, 2004, págs. 54, 55, 56).

La satisfacción laboral se puede definir como un estado positivo o placentero de las experiencias laborales del empleado, en otras palabras, la satisfacción laboral hace referencia a la actitud positiva del individuo hacia su trabajo. De lo anterior, es posible deducir que dentro de la dinámica propia de los ambientes laborales, quien está satisfecho en su empleo mostrará actitudes positivas, mientras quien está insatisfecho siempre estará a disgusto en todo lo que suceda a su alrededor.

Este concepto se explica con mayor claridad desde la definición que hace Álvarez Llorente: Le evidencia empírica indica que los aspectos positivos o recompensas asociados a un puesto de trabajo hacen referencia al interés del puesto, la independencia para desarrollar las tareas, la posibilidad de ayudar a la gente a través de trabajo realizado, la utilidad del mismo para la 7 sociedad, la estabilidad del empleo, la obtención de algún tipo de prestación social por parte de la empresa, la existencia de buenas relaciones tanto entre los trabajadores y la dirección de la empresa como entre los propios compañeros, la posibilidad de ascender dentro de la empresa y la adecuación del salario recibido al trabajo realizado.

Todas estas cuestiones deberían afectar, ceteris paribus, de forma positiva el grado de satisfacción laboral del trabajador. En cuanto a los aspectos negativos o requerimientos, por su parte, éstos hacen referencia al cansancio y estrés provocados por el trabajo, al esfuerzo físico y peligrosidad asociados al puesto, a las horas

semanales de trabajo y al tiempo dedicado a adquirir el nivel de educación poseído. Todas estas características deberían afectar, *ceteris paribus*, de manera negativa al nivel de satisfacción laboral (Álvarez Llorente, 2005, p. 107).

La definición anterior permite comprender que cada persona es un universo distinto. La satisfacción laboral, por tanto, depende de los valores que cada individuo defina como importantes y que puedan ser obtenidos a través del propio trabajo.

De hecho, la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un cargo permite el cumplimiento de los valores importantes para la persona, siendo estos valores congruentes para satisfacer sus necesidades básicas, pudiendo ser estas necesidades físicas o fisiológicas. Este argumento se puede reforzar desde la definición que brindan Benedito, Bonavia y Llinares sobre la priorización de los valores personales que hacen los empelados: lo primero que cabe resaltar es, pues, que los valores instrumentales se asocian fuertemente con los niveles de satisfacción que experimentan los empleados. La relación con los valores terminales o finales es, en general, más débil.

Los valores instrumentales sirven como guías para el comportamiento, están por tanto más vinculados a la realidad del día a día, también en el trabajo, mientras que los valores terminales están próximos a la finalidad existencial del ser humano, más alejados en consecuencia del devenir cotidiano. Por todo ello, los empleados más satisfechos son aquéllos que valoran positivamente llegar a ser alegres, limpios, obedientes, educados y responsables, así como indulgentes, serviciales, honestos y cariñosos. También están más satisfechos en la medida en que ser ambiciosos, abiertos, competentes, valientes, independientes, intelectuales y equilibrados son valores importantes para ellos.

Estos últimos valores coinciden en gran parte con los valores de competencia propuestos por Crosby et al. (1990) y Weber (1990). Así pues, parece que los valores más conservadores y aquéllos relativos al desarrollo personal se relacionan a una

mayor satisfacción laboral, mientras que aquellas personas que priorizan valores 8 finales que promueven la aceptación de los otros como iguales y se interesan por su bienestar tienden a sentirse más insatisfechos en su trabajo.

La búsqueda de la propia realización personal, el equilibrio interno, la paz espiritual, el sentirse amado, el respeto hacia uno mismo, la amistad verdadera o la sabiduría, sí son valores que sorprende que no tengan relación con la satisfacción laboral.

Sin duda ambos constructos se encuentran a distinto nivel de análisis de la realidad, precisamente ésta es una de las aportaciones de este artículo frente a otros trabajos anteriores que estudiaban la relación existente entre satisfacción laboral y valores laborales. No parece por tanto que las organizaciones propicien cambios en la satisfacción laboral de las personas que consideran estos valores importantes, o si se prefiere, no parece que los empleados que conceden relevancia a estos valores de autorrealización, ni tampoco aquellos que los valoran en menor medida, obtengan distinto resultado en sus niveles de satisfacción. (Benedito, Bonavia y Llinares, 2008, p. 69-70).

Las definiciones anteriores permiten concluir que la dimensión humana no puede desvincularse de la dimensión laboral: en el lugar de trabajo no solo ocurren actividades estrictamente laborales, sino que también convergen todas las expectativas de realización personal del individuo.

Las áreas de gestión humana, por lo tanto, están en la obligación de vincular estas expectativas con las actividades laborales con el ánimo de potencializar el desarrollo del individuo. Luthans, citado por Yañez (2010, p.194), ofrece al respecto una conclusión muy oportuna, al definir la satisfacción laboral como un proceso multicausado del estado emocional positivo que surge de la evaluación de la experiencia laboral de la persona, permitiendo aceptar que la satisfacción laboral depende de las relaciones interpersonales con las jefaturas y los colegas. Sin embargo dicha visión resulta limitada. La motivación humana es un proceso psicológico

vinculado a la activación, dirección y persistencia de la conducta para el logro de determinados objetivos.

En el ámbito laboral la motivación ha sido objeto de un amplio análisis, en los que se pueden diferenciar dos grupos de motivadores: extrínsecos e intrínsecos. Los extrínsecos están fuera del sujeto y pertenecen al ámbito material y social. Los intrínsecos se presentan al ejecutar el trabajo y depende de las características propias del puesto y del trabajador. Los conceptos anteriores pueden apreciarse con mayor exactitud en la definición que proporciona Solís: En la investigación sobre la motivación intrínseca laboral podemos identificar dos enfoques: el primero es de contenido, al orientarse a señalar los componentes cognitivos y afectivos que lo conforman.

Así para algunos autores la autodeterminación y competencia es lo distintivo de la Motivación Intrínseca; para otros el interés y excitación; para otros es la felicidad, sorpresa y diversión; para otros es el flujo del involucramiento profundo en la tarea. El segundo enfoque es de proceso, al indagar la forma como la Motivación Intrínseca Laboral se origina en los individuos. Según esta postura la motivación será una respuesta cognitiva y/o afectiva como consecuencia de la ejecución del trabajo. Como ejemplo de la respuesta cognitiva, la Motivación Intrínseca se presentará si el trabajador considera significativo su trabajo, tiene alternativas para ejecutarlo, percibe que le permite adquirir más competencias y es consciente de los avances hacia el objetivo deseado.

Con respecto a las consecuencias afectivas, la Motivación Intrínseca se presentará si los estados afectivos positivos o negativos del sujeto varían según la calidad percibida en la ejecución del puesto, de manera que una persona presentará motivación intrínseca si experimenta sentimientos positivos cuando ejecute bien sus tareas, y sentimientos negativos si rinde mal. (Quiceno Posada, 2014, págs. 6-9).

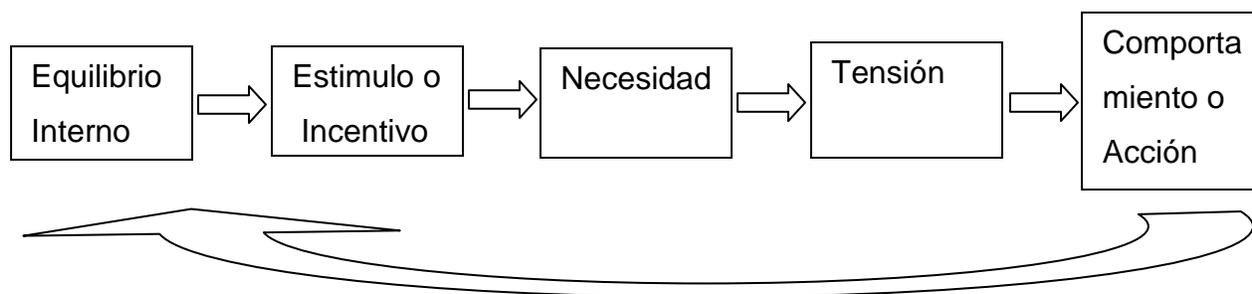
La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La

persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo”. Entre las personas hay diferentes motivaciones: las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes, y así sucesivamente. Para hacerlo aún más complicado, en un mismo individuo, con el tiempo, cambian las necesidades, los valores sociales y las capacidades.

A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aun cuando los patrones de comportamiento varíen, el proceso que les da origen es, básicamente, el mismo en todas las personas (Chiavenato, 2007, pág. 48)

3.4 Ciclo de la Motivación

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente. El ciclo motivacional se esquematiza en la figura siguiente.



En este ciclo motivacional, la necesidad es satisfecha. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad. Sin embargo, en el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Ésta también puede frustrarse o puede compensarse o sea, puede ser transferida a otro objeto, persona o situación. En el caso de frustración de la necesidad, en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación.

Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etcétera). Otras veces, la necesidad no es satisfecha ni tampoco frustrada, sino transferida o compensada. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha. Es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un lugar nuevo de trabajo (Chiavenato, 2007, págs. 49, 50).

La motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad. En base al ciclo de que muestra la figura se explicara cada uno de los pasos:

1. Personalidad del individuo: hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor.

Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad" plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad; también es importante que la persona presente otras características como la responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor , al analizar esta idea se puede tener la percepción de que mientras descubre un característica de la personalidad se ve la necesidad de encontrar a otra para que la anterior tenga algo en que basarse, del último pensamiento se puede tener la idea de concatenar la responsabilidad del individuo con la capacidad que pueda tener este para tomar las decisiones adecuadas.

Por último pero no menos importante el entusiasmo es el interés llevado a su máxima expresión, entonces si la persona es entusiasta existe la gran posibilidad de que tenga un gran interés en lo que se le diga o le toque hacer en el trabajo, esta persona se puede aprovechar dándole más trabajo y mayor salario y se sentirá apreciada por la organización.

Ahora hay ciertas conductas que te pueden dar parámetros de que su personalidad por más que se le den estímulos esta no tendrá la motivación que se espera de ella, el hombre ve su medio como una tortura, un castigo y reacciona defensivamente, desconfiado ante cualquier señal extraña tanto en su comunidad como trabajo, las personas que se comporten de esta manera no serán sujetos que se puedan estimular para lograra que su desempeño aumente ya que siempre lo verán como castigo y tendrán desconfianza de lo que ocurre a su alrededor y con una persona así es bastante difícil de tratar.

2. Deseos y necesidades: las necesidades del ser humano pueden clasificarse de dos maneras 1) básicas y 2) personales, según esta clasificación podemos incluir a como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son

básicas denominadas así porque son requisito para una vida decente, como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.

3. Motivación obtenida: sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, para el caso se puede llegar a pensar en una persona que trabaja de operario en una planta en donde los gerentes de producción le exigen que cumpla una meta diaria para poder mantenerse y él es el que lleva la comida a su familia, esta persona soportará la presión que pueda llegar a ejercer el gerente sobre él ya que su motivación es la más fuerte de todas cumplir con las necesidades no solo de él sino la de su familia.

Incluso, se podría dar el caso de que la persona se desempeñe de una manera sobresaliente ya que necesita el empleo y tal vez de pasó le demuestra al jefe que es alguien confiable. Al ver que tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener.

4. Objetivos y metas: en el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograrla la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones, "Cuando los resultados no corresponden con nuestras expectativas, solo podemos renovarnos o reasignarnos" (Santos, 2004), según este autor en el momento

en que llegamos al límite y no se logra conseguir el objetivo por más esfuerzo que se hizo.

Aquí es donde la personalidad del individuo resalta ya que tiene que adaptarse a las nuevas condiciones que se le imponen y para superarlas y lograr su meta este debe de cambiar ante sus obvias realidades y reinventarse así mismo ya que si no lo hace es muy probable que no logre cumplir con sus necesidades de esta manera se cierra el ciclo de la motivación si no se logra obtener la meta se llega de nuevo a la personalidad y aquí tiene lugar el cambio; otra manera de cerrar el ciclo es en el momento en que cumplimos con la necesidad y en ese instante nuestra personalidad origina una nueva necesidad ya sea básica o personal (Romero Reyes, 2010, págs. 1, 2)

La raíz de toda motivación es la necesidad. El ser humano tiene necesidades de muy diversos tipos. Cuando estas necesidades están satisfechas, el ser humano no ansía la consecución de metas de ese tipo determinado. Así, recién comido, al hombre no apetece más comida; incluso podríamos decir que la sola mención de alimentos le repugna, porque está suficientemente saciado. Pero cuando la necesidad no está cubierta (por ejemplo, si hace varias horas que la persona no ha comido), el ser humano se siente en tensión respecto de esa necesidad específica.

Cuando nos encontramos en tensión respecto de una necesidad determinada, y existe a nuestro alcance un incentivo (algo capaz de saciar aquella necesidad), se produce una conducta que tiende a apropiarse de aquel incentivo. A esta conducta le llamamos la conducta motivada. En el supuesto de que una conducta motivada, por cualquier causa, no alcance su meta, se produce la frustración. Este juego de necesidad —tensión carencial —conducta motivada —incentivo constituye el ciclo de la motivación según la teoría homeostática.

Es decir, la consecución del incentivo vendría a calmar la tensión producida por la no saciación de una necesidad. Partiendo de este esquema, Abraham Maslow en su

obra Motivación y Personalidad enuncia su teoría acerca de la jerarquía de necesidades en el ser humano, teoría que puede resumirse en los siguientes puntos:

1. Existen al menos cinco grandes tipos de necesidades: las fisiológicas, las de seguridad, las de pertenencia, las de estima (autoestima y heteroestima) y las de autorrealización.
2. Estas necesidades se encuentran relacionadas las unas con las otras en una jerarquía de predominio relativo. Esto significa que la necesidad predominante en un momento dado va a convertirse en el centro de la vida de esta persona, hasta que esté lo suficientemente satisfecha. Las otras necesidades, menos fuertes en un momento dado, van a quedar momentáneamente minimizadas, inhibidas o aparcadas. Pero cuando la necesidad predominante se encuentra suficientemente satisfecha, la siguiente necesidad en orden de predominio relativo va a tomar el relevo y a convertirse en el centro de los anhelos de la vida del individuo.
3. El ser humano es un animal anhelante. Tan pronto como satisface una necesidad de tipo inferior, se aviva la inmediatamente superior, y así sucesivamente.
4. De aquí se deduce que los incentivos pertenecientes a necesidades que ya están suficientemente satisfechas no motivan al ser humano, porque esa necesidad concreta está lo suficientemente colmada.

De igual modo, los incentivos de necesidades de orden muy superior al estadio de insatisfacción actual del individuo tampoco le motivan, porque esa necesidad insatisfecha no le resulta acuciante, y no se la planteará como tal hasta que no haya satisfecho suficientemente todas las anteriores (Puchol, 2003, págs. 389, 390)

Capítulo IV. Marco Legal

La capacitación en el sector público está regulada en las leyes de Nicaragua, como restitución de los derechos de los trabajadores, en este capítulo se describirán el articulado referente a la capacitación citado en la Constitución Política, Código del Trabajo, Ley de Higiene y Seguridad, Carrera Administrativa Municipal y Sistema Nacional de Capacitación Municipal.

4.1 Constitución Política

Artículo 85. Los trabajadores tienen derecho a su formación cultural, científica y técnica; el Estado la facilitará mediante programas especiales.

Art. 116. [Educación integral] La educación tiene como objetivo la formación plena e integral del nicaragüense; dotarlo de una conciencia crítica, científica y humanista; desarrollar su personalidad y el sentido de su dignidad; y capacitarlo para asumir las tareas de interés común que demanda el progreso de la nación; por consiguiente, la educación es factor fundamental para la transformación y el desarrollo del individuo y la sociedad.

4.2 Código del Trabajo

Artículo 30.- Las empresa, en coordinación con las organizaciones de los trabajadores, fomentarán, realizarán actividades y programas periódicos de capacitación para ampliar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores, y en los mismos se garantizará la participación de varones y mujeres. La capacitación sistemática deberá garantizarse al trabajador en casos de cierre temporal del centro de trabajo motivado por cambios tecnológicos de los mismos (poderjudicial.gob.ni, s.f., pág. 9).

4.3 Ley de Higiene y Seguridad

Artículo 19.- El empleador debe proporcionar gratuitamente los medios apropiados para que los trabajadores reciban formación e información por medio de programas de entrenamiento en materia de higiene, seguridad y salud de los trabajadores en los lugares de trabajo.

Artículo 20.- El empleador debe garantizar el desarrollo de programas de capacitación en materia de higiene y seguridad, cuyos temas deberán estar vinculados al diagnóstico y mapa de riesgo de la empresa, mediante la calendarización de estos programas en los planes anuales de las actividades que se realizan en conjunto con la comisión mixta de higiene y seguridad del trabajo, los que deben ser dirigidos a todos los trabajadores de la empresa, por lo menos una vez al año.

Artículo 21.- El empleador debe garantizar en el contenido de los programas de capacitación en su diseño e implementación de medidas en materia de primeros auxilios, prevención de incendio y evacuación de los trabajadores. La ejecución y desarrollo de estos eventos deben ser notificados al Ministerio del Trabajo.

Artículo 22.- El empleador debe garantizar que el personal docente que realice las acciones de capacitación debe ser personal calificado, con dominio en la materia de higiene y seguridad del trabajo y que esté debidamente acreditado ante el Ministerio del Trabajo.

4.4 CAM

Ley de carrera administrativa municipal, ley no.502, aprobada el 20 de octubre del 2004. Que las administraciones municipales, para el cumplimiento de sus fines y objetivos, deben de contar con servidores públicos municipales eficientes y eficaces

donde los funcionarios y empleados, como agentes ejecutores de las funciones públicas municipales, accedan y desarrollen su profesión en base a los principios de igualdad méritos y capacidades.

Estableciendo los mecanismos, criterios y procedimientos que deben cumplirse para la selección, nombramiento, contratación, traslado, capacitación, promoción, evaluación, democión o retiro del personal para los cargos de funciones públicas municipales, que actúen con imparcialidad y honestidad, guiados por una cultura de servicio a los pobladores, con lealtad al gobierno municipal y en permanente adaptación técnica y organizativa acorde a lo que requieran las realidades locales.

4.5 SINACAM

Arto.15.- Políticas de Capacitación y Formación. La Dirección General de la Carrera elaborará las propuestas de políticas de capacitación y formación del Sistema Nacional de Capacitación Municipal que deben de ser sometidas a la aprobación de la Comisión Nacional.

Para la elaboración de dichas propuestas la Dirección General de la Carrera convocará a los entes del Estado, las Universidades Nacionales, públicas y privadas y a las asociaciones y Fundaciones que en los últimos cinco años han estado proveyendo Asociación de Municipios de Nicaragua AMUNIC 7 servicios de capacitación a los Gobiernos Municipales, para que les presenten sus programas de capacitación y los costos de los mismos. Así mismo hará público llamado a los autores nacionales y extranjeros que hayan escrito obras científicas sobre el municipalismo nicaragüense para que les presenten las mismas.

La Dirección Nacional de Carrera conformará un Comité Técnico, con Universidades y Organismos No Gubernamentales que deberá presentarle las propuestas de políticas, a través de la Unidad de Capacitación y Formación a más tardar seis meses después de su integración.

Arto.16.- Una vez aprobadas las políticas se revisarán periódicamente cada tres años debiendo para ello observarse lo dispuesto en el artículo anterior. El plazo para la revisión de la política lo fijará la Dirección General de Carrera en el acuerdo en que convoque a las instituciones para integrar el Comité Técnico.

Arto.17.- La Dirección Nacional de Carrera deberá establecer un procedimiento de acreditación en el Sistema de Capacitación, para que las Instituciones públicas y privadas que tengan como finalidad prestar servicios de capacitación y formación a los funcionarios de carrera, puedan hacerlo y que los cursos de capacitación y formación que sirvan sean reconocidos por el SINACAM. Este procedimiento deberá estar aprobado por la Comisión Nacional de Carrera tres meses después de la publicación del presente Reglamento. En este procedimiento se establecerán requisitos de calidad para ser merecedor de la acreditación en el SINACAM. Estos requisitos serán de carácter Académico y Técnico (Asamblea Nacional, 2017, párr. 31-35).

4.6 Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa (Ley 476)

Art. 31. Sistema de Capacitación. La Administración del Estado a través de sus diferentes instituciones y organismos brindará capacitación a sus funcionarios y empleados en función de los intereses de la institución, orientada a elevar sus capacidades profesionales. Técnicas y personales.

4.7 Reglamento de la Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa Ley 476 Decreto N° 87-2004

Artículo 63.- Sistema de Capacitación. El Ministerio de Hacienda y Crédito Público a través de la instancia Rectora del Servicio Civil, regulará los lineamientos generales, normas y procedimientos relativos a la capacitación y desarrollo de los funcionarios y empleados en las Instituciones de la Administración del Estado, comprendidas en el

ámbito del Servicio Civil. Para tales efectos, la Instancia Rectora del Servicio Civil propondrá la normativa técnica correspondiente.

Las instituciones, con base a los lineamientos del órgano Rector deben identificar las necesidades, definir sus políticas, establecer prioridades y diseñar sus planes y programas de capacitación, tomando en consideración La disponibilidad financiera y los Convenios de Cooperación y Asistencia Técnica para su fortalecimiento.

Artículo 64.- Objetivo del Sistema de Capacitación. Tiene por objeto promover el desarrollo de las capacidades profesionales, técnicas y personales de los servidores públicos, con base a los intereses de las Instituciones donde desempeñar su puesto, a fin de elevar su nivel de desempeño y brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

4.8 Ley de creación del sistema nacional de capacitación de trabajadores Decreto N° 398

Artículo 3.- Serán fines del Sistema Nacional de Formación Profesional de Trabajadores:

- a) La formación profesional gratuita de los nicaragüense de ambos sexos, semi-calificados y no calificados, y el perfeccionamiento de los mismos, en los oficios de todos los sectores económicos del país;
- b) La formación profesional de los trabajadores para su reconversión o transferencia a otro oficio o para su adaptación a nuevas tecnologías o necesidades;
- c) La complementación de la formación de los trabajadores;
- d) La formación y perfeccionamiento de los mandos intermedios;
- e) La formación de instructores;
- f) El establecimiento a escala nacional de la metodología; del contenido, extensión y profundidad de los programas para la capacitación en cada uno de los oficios; así como el control, evaluación y calificación de su correcta aplicación;

- g) Extender y otorgar con plena validez legal los carnets profesionales o diplomas que acrediten el aprovechamiento y la capacidad adquirida por los trabajadores en cada especialidad u oficio para el que han sido formados;
- h) Programar de la formación profesional de trabajadores con los lineamientos del Ministerio de Planificación, y en lo que corresponde, coordinar dichos programas con el Sistema Educativo Formal.
- i) Coadyuvar con la política ocupacional del Gobierno Nacional y asesorar a este y a las instituciones privadas en materia de formación profesional.
- j) Apoyar las políticas estatales de desarrollo social a través del incremento de la productividad en los distintos sectores de la economía.

Artículo 4.- El SINAFORP basará permanentemente su acción en los estudios y orientaciones de la Dirección General de Empleo del Ministerio del Trabajo para asegurar una óptima utilización de los trabajadores capacitados.

Conclusiones

La capacitación es una herramienta fundamental que permite el desarrollo de los recursos humanos en el sector público, que van generando cambios sustanciales en cualquier organización. Entre los aspectos generales de la capacitación que se aplican en el sector público, la capacitación significa proporcionar a los trabajadores nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Transmitir información, desarrollar habilidades, desarrollar o modificar actitudes son los objetivos principales de la capacitación.

En el proceso de la capacitación que se aplica en el sector público, es fundamental la elaboración de un diagnóstico de necesidades con miras al presente y futuro como una forma efectiva para alcanzar los objetivos estratégicos de la formación y desarrollo de los recursos humanos.

La capacitación laboral es muy importante en la motivación del personal 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.

Nicaragua cuenta con un marco legal de capacitación expresado en diversas leyes, se desprende de la Carta Magna como es nuestra Constitución Política, Código del Trabajo, Ley de Higiene y Seguridad, la CAM, SINACAM, Ley 476 y su Reglamento que regulan la formación profesional de los recursos humanos del sector público.

Se concluye que el análisis de la importancia de la capacitación en el sector público es un proceso necesario que permite el desarrollo de las organizaciones.

Bibliografía

- Asamblea Nacional, d. I. (19 de ABRIL de 2017). *legislacion.asamblea.gob.ni*. Obtenido de [legislacion.asamblea.gob.ni: http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b92aeea87dac762406257265005d21f7/b7f8d9b6f12da1bf062570ab006058f1?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b92aeea87dac762406257265005d21f7/b7f8d9b6f12da1bf062570ab006058f1?OpenDocument)
- Castillo, R. d. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. Mexico: Eduardo Duran Valdivieso.
- Cato, M. (s.f de s.f. de 2015). *Slideplayer.es*. Obtenido de La capacitacion: <http://slideplayer.es/slide/3587713/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos* (octava edicion ed.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de recursos humanos* (octava edicion ed.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Huamnos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Choliz Montañes, M. (2004). [uv.es/=choliz/asignaturas/motivacion/Proceso%20motivacional.pdf](http://www.uv.es/~choliz/asignaturas/motivacion/Proceso%20motivacional.pdf). Obtenido de [uv.es/=choliz/asignaturas/motivacion/Proceso%20motivacional.pdf](http://www.uv.es/~choliz/asignaturas/motivacion/Proceso%20motivacional.pdf): <http://www.uv.es/~choliz>
- Contreras, R. d. (2012). *DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES*. MEXICO: RED TERCER MILENIO S.C.
- Cuevas, J. C. (07 de abril de 2017). *sicologiayempresa.com*. Obtenido de [sicologiayempresa.com: https://www.google.com.ni/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=contenido+dE+UNA+capacitacion+](https://www.google.com.ni/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=contenido+dE+UNA+capacitacion+)
- Delfin, O. (26 de junio de 2010). *Monografias.com*. Obtenido de Elaboración de plan de capacitación: <http://www.monografias.com/trabajos82/elaboracion-plan-capacitacion/elaboracion-plan-capacitacion2.shtml>
- Desler, G. (2009). *Administracion de Recursos Humanos* (Decima primera edicion ed.). Mexico: Pearson.

- Desler, G., & Varela, R. (2011). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson.
- Frigo, E. (07 de abril de 2017). *forode seguridad.com*. Obtenido de forode seguridad.com: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7012.htm>
- Galvan, B. (Abril de 2011). <http://barbaragalvangnz.blogspot.com/2011/04/tipos-de-capacitacion.html>. Obtenido de <http://barbaragalvangnz.blogspot.com/2011/04/tipos-de-capacitacion.html>.
- Garcia, V. (30 de Nov. de 2015). *Planeacion estrategica de la capacitacion*. Obtenido de Planeacion estrategica de la capacitacion: <https://es.slideshare.net/vickygarcia50309/planeacion-estrategica-de-la-capacitacion-55635990>
- Gobierno de Nicaragua, D. G. (19 de abril de 2017). *nicaraguacompra.gob.ni*. Obtenido de [nicaraguacompra.gob.ni](http://www.nicaraguacompra.gob.ni): <http://www.nicaraguacompra.gob.ni/capacitacion/objetivos>
- Guerra, M. (s.f.). *Enfoque de la Capacitacion*. Obtenido de https://www.academia.edu/9347599/Enfoque_de_Capacitacion
- Hernandez, B. (12 de agosto de 2001). *Informacion sobre la Administracion de Recursos Humanos*. Obtenido de Capacitacion y Desarrollo: http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursosar/h/tomo1/cap06.html#_Toc17795886
- Josue, Y. C. (5 de abril de 2017). *slideshare*. Obtenido de slideshare: https://es.slideshare.net/yezkas-yeye/la-planeacin-estratgica-de-capacitacin?qid=8391a03d-9227-4f4f-b089-35e9e3178619&v=&b=&from_search=3
- Lascurain, A., Sema, D., Alvarez, K., & Vasquez, Y. (5 de Abril de 2017). *slideshare*. Obtenido de slideshare: https://es.slideshare.net/pedagogia7/tipos-de-capacitacin-14064597?next_slideshow=1
- Mondy, R. W. (2010). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Pearson.
- Montero, I. (s.f. de s.f. de 2016). *UVM*. Obtenido de Capacitacion y Desarrollo Personal: <http://slideplayer.es/slide/7344327/>

- Perez, J. &. (2012). <http://definicion.de/motivacion/>. Obtenido de <http://definicion.de/motivacion/>.
- poderjudicial.gob.ni. (s.f. de s.f. de s.f.). *Codigo del trabajo*. Obtenido de Codigo del trabajo: <http://www.poderjudicial.gob.ni/cjnejapa/image/codigo-trabajo.pdf>
- psicologiayempresa.com. (24 de marzo de 2011). *Psicología y Empresa*. Obtenido de Objetivos de la capacitacion y el entrenamiento: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-de-la-capacitacion-y-el-entrenamiento.html>
- Puchol, L. (2003). *Direccion y Gestion de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Quiceno Posada, P. A. (2014). repository.udem.edu.co/. Obtenido de repository.udem.edu.co/: <https://www.google.com.ni/#q=objetivos+de+la+motivacion+laboral>
- rey, A. (24 de abril de 2016). prezi.com. Obtenido de prezi.com: <https://prezi.com/y3raeduc5poo/factores-que-afectan-la-capacitacion-y-el-desarrollo/?webgl=0>
- Robbins, s. &. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ava ed.). Mexico: Pearson.
- Romero Reyes, K. S. (Agosto de 2010). *monografia.com*. Obtenido de [monografia.com](http://www.mografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml): <http://www.mografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>
- Ruiz, E., Lourdes, G. M., Garcia, C., & Lopez, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. España: Mc Graw Hill.
- Scott, B. G. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Cengage Learning Editores, S.A.
- Siliceo, A. A. (2004). *Capacitacion y desarrollo de personal* (cuarta edicion ed.). Mexico: Limusa, S.A.
- Werther, W. (2008). *Administracion de recursos humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Werther, W. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: McGrawhill.