

**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 Licenciadas en**  
**Administración de Empresas**

**Tema general: Gestión de recursos humanos.**

**Subtema: Capacitación de personal y la administración del cambio.**

**Autoras:**

**Bra. Greisell Javiera Moreno Membreño**

**Bra. Evelia del Socorro Osorno Montenegro**

**Tutora:**

**Msc. Silvia Mejía Rivera**

**Managua – Nicaragua, Abril 2017**

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos .....	iii
Carta de valoración docente .....	iv
Resumen.....	v
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos .....	3
Capítulo I: Aspectos generales de la administración de recursos humanos y la capacitación de personal.....	4
1.1 Definición de administración recursos humanos .....	4
1.2 La capacitación en el subsistema de desarrollo de la administración de recursos humanos .....	5
1.3 La capacitación en el carácter multivariado de la administración de recursos humanos .....	7
1.3.1 Carácter multivariado.....	7
1.4 El proceso de administración de recursos humanos .....	11
1.5 Importancia de la administración de recursos humanos .....	13
1.6 Definición de Capacitación .....	14
1.7 Objetivos de la capacitación.....	14
1.8 Importancia de la capacitación.....	15
1.9 Beneficios de la capacitación .....	16
1.10 Concepto de métodos y técnicas de la capacitación.....	18
1.10.1 La psicología del aprendizaje de adultos .....	18
1.10.2 Principios para llevar a la práctica la capacitación.....	19
1.10.2.1 Principios relacionados con la motivación .....	19
1.10.2.2 Principios relacionados con los métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje .....	20

1.11	Clasificación de los métodos y técnicas de capacitación .....	21
1.11.1	Método de Capacitación en la práctica .....	21
1.11.2	Método de capacitación por aprendizaje .....	22
1.11.2.1	Aprendizaje informal .....	22
1.11.3	Método de capacitación para instrucción en el trabajo .....	22
1.11.4	Método de aprendizaje programado .....	23
1.11.5	Técnica de capacitación basada en medios audiovisuales.....	24
1.11.6	Método de capacitación simulada.....	25
1.11.7	Técnica de capacitación por computadora.....	25
1.11.7.1	Método de capacitación a distancia y por internet.....	26
1.11.7.2	Técnica de capacitación por Internet.....	26
1.11.7.3	Técnicas de capacitación para alfabetización .....	27
Capitulo II: Proceso de capacitación para el desarrollo de personal y organizacional ..		30
2.1	Ciclo de la capacitación.....	30
2.2	Proceso de capacitación .....	31
2.2.1	Detección de necesidades de capacitación .....	32
2.2.1.1	Niveles de detección de necesidades de capacitación:.....	32
2.2.1.2	Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación .....	34
2.2.1.3	Indicadores de necesidad de capacitación .....	35
2.2.2	Programa de capacitación .....	37
2.2.2.1	Planeación de la capacitación .....	38
2.2.3	Implementación de la Capacitación .....	39
2.2.4	Evaluación de los resultados de la capacitación.....	40
2.2.4.1	Aspectos de la evaluación .....	40
2.2.4.2	Niveles de evaluación.....	40

2.3	La capacitación y el desarrollo como un proceso continuo y global en la organización .....	42
2.4	Capacitación y desarrollo .....	43
2.4.1	Desarrollo organizacional .....	43
2.4.2	Competencias básicas .....	44
2.5	Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal.....	46
Capítulo III:	Capacitación en el proceso de administración del cambio organizacional	51
3.1	Concepto de cambio organizacional .....	51
3.2	Proceso del cambio organizacional.....	51
3.3	Clases de cambio.....	53
3.4	Resistencia al cambio .....	54
3.5	Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación .....	55
3.6	Cambios o tendencias de la administración de recursos humanos.....	56
3.6.1	Tendencia a la globalización.....	56
3.6.2	Tendencias tecnológicas .....	57
3.6.3	Tendencias en la naturaleza del trabajo .....	57
3.6.3.1	Trabajo especializado y capital humano.....	58
3.6.4	Tendencias demográficas de la fuerza laboral .....	58
3.7	Tácticas para vencer el cambio.....	59
3.8	La política del cambio.....	61
3.9	Capacitación moderna: e-learning herramienta para el cambio .....	62
3.9.1	Concepto de e-learning: recursos disponibles.....	62
3.9.2	Características del e-learning.....	63
3.9.3	Beneficios del e-learning .....	63
3.10	Capacitación como método para enfrentar el cambio .....	64
3.10.1	Cultura de cambio por medio de una organización que aprende ..	65

3.10.2 Características de una organización que aprende .....	65
3.10.3 Administración del aprendizaje .....	66
Conclusiones.....	67
Referencias .....	69

## Dedicatoria

A Dios:

Por ser el guía en todas las etapas de mi vida, quien me ha llenado de sabiduría para enfrentarme a los nuevos retos, la fortaleza en medio de mis angustias y mi fuente de inspiración para lograr mis metas y objetivos.

A mis padres y hermanos:

Agradezco en gran manera su apoyo incondicional, consejos cuando los necesito, la motivación para continuar hasta el final de cada meta propuesta y darme el aliento a lo largo de mi carrera.

A todos mis maestros:

Por la paciencia y empeño de transmitir el conocimiento, un Espíritu de superación y el deseo grande por aprender cada día más.

---

Bra Greisell Javiera Moreno Membreño

## Dedicatoria

A Dios

Por darme fortalezas para continuar cuando estuve a punto de rendirme, por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

A mi madre Martha Montenegro

Pues ella fue el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional, sentó en mí las bases de responsabilidad, deseos de superación, con sus palabras de aliento me permiten seguir adelante, siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales.

A mi amado hijo David

Mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme, luchar para que la vida nos depara un futuro mejor y ser así un ejemplo para él.

A mi esposo Edwing

Por su confianza, por su amor y brindarme el tiempo necesario para realizarme profesionalmente.

A mis compañeros de clases en especial a Greisell, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas durante estos cinco años apoyándome para lograr que este sueño se haga realidad.

A la universidad y docentes por su esfuerzo para que finalmente pudiera graduarme como una profesional.

---

Bra Evelia del Socorro Osorno Montenegro

## Agradecimientos

Queremos Agradecer:

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

A nuestro Padres. Por su significativo apoyo desde nuestro nacimiento, enseñándonos las primeras lecciones de valores, mostrando así con amor y rigor el camino correcto para alcanzar con éxito nuestras metas.

Al estado de Nicaragua y la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua). Por la oportunidad que nos han dado de ser parte de esta prestigiosa universidad y permitir una educación superior de calidad.

A nuestros maestros. Por su valiosa labor y esfuerzo de transmitir el conocimiento de generación a generación, principalmente a nuestra tutora que ha tenido la paciencia de guiarnos en nuestro trabajo.

A todos nuestros familiares, amigos y compañeros que nos apoyaron a través de sus consejos y ánimos para seguir.

---

Bra Greisell Javiera Moreno Membreño

---

Bra Evelia del Socorro Osorno  
Montenegro



## Carta de valoración docente

## Resumen

La presente investigación documental comprende el tema de gestión de recursos humanos, el subtema de capacitación de personal y administración del cambio.

La capacitación es un tema de gran importancia, ya que contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a su vez ofrecen grandes beneficios para la organización. Tiene la función de mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo este organizada para superarse continuamente y esto debe realizarse como un proceso, siempre en relación con el puesto y las metas de la organización.

El objetivo general de la investigación es analizar el impacto de la capacitación de personal como proceso de desarrollo personal y organizacional.

El estudio de cambio organizacional es muy importante, ya que las organizaciones deben tener la capacidad de adaptación a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. El mundo actual de las organizaciones se ve inmerso en una dinámica acelerada de cambios en diferentes ámbitos de tecnología, procesos y competitividad, por eso es importante conocer el proceso de administración y las tácticas para resistir el cambio.

La investigación documental expone los aspectos generales de la capacitación, describe el proceso de capacitación, así también detalla el proceso de administración del cambio y la capacitación moderna para el cumplimiento de los objetivos del cambio.

La base teórica utilizada está sustentada por diferentes autores, los más importantes Idalberto Chiavenato, Gary Dessler, William Werther y Keith Davis, entre otros. La técnica utilizada en esta investigación documental es la revisión documental de los diferentes autores citados.

## **Introducción**

El presente trabajo de seminario de graduación está referido al estudio de la Capacitación de personal y la administración del cambio, el tipo de investigación empleada es documental, donde se utiliza la técnica de revisión bibliográfica y revisión documental. Se hace referencia a tres grandes de autores que tratan el tema entre los más relevantes son Idalberto Chiavenato, Gary Dessler, Werther y Keith.

Para entender desde el punto de vista teórico sobre la capacitación de personal y administración del cambio es necesario conocer sus definiciones, procesos, importancias y planes, con el propósito de explicar el impacto que la práctica de la capacitación de personal ejerce como un instrumento para alcanzar los objetivos del cambio en el proceso del desarrollo de personal y organizacional.

Es necesario el estudio de la capacitación de personal ya que esta radica en mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran una empresa; valorando que a través de las personas, ideas, proyectos, capacidades y de su trabajo, es como se desarrollan las organizaciones, a su vez la capacitación promueve el crecimiento de personal y organizacional lo que motiva a profundizar este tema.

En base al estudio de la capacitación de personal y la administración del cambio en la investigación documental realizada, se desarrollan tres capítulos: el primer capítulo expone los aspectos generales de la administración de recursos humanos y la capacitación de personal, el segundo capítulo describe el plan de capacitación para el desarrollo de personal y organizacional y el tercer capítulo detalla el proceso de administración del cambio organizacional.

## Justificación

El estudio de la capacitación es un tema importante ya que busca mejorar las aptitudes y competencias (actitudes, conocimientos, habilidades o conductas del personal de una organización).

Los resultados de una buena capacitación de personal, beneficia a una organización aportándole a alcanzar el éxito que desea, al involucrar activamente al personal, desarrolla sus habilidades, conocimientos y capacidades que le permiten ejecutar sus funciones con mayor seguridad y eficiencia.

La capacitación es una estrategia útil que el administrador debe incorporar a la adaptación del personal en el proceso del cambio para enfrentar cualquier resistencia o dificultad a fin de llevar acabo el cambio organizacional de manera eficaz. Los cambios pueden darse para conducir a la empresa no solo a una mayor rentabilidad, sino también a los empleados a tener una actitud más positiva, para mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, elevar la moral de la fuerza laboral, ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa y obtener una mejor imagen. Por lo tanto, se ha considerado la capacitación de personal como un tema de importancia relevante para las empresas que están en crecimiento y mejora, de lo contrario los cambios organizacionales no alcanzan de manera óptima sus objetivos.

Este trabajo será útil como guía para las personas que tienen su propia organización, aquellas que quieran emprender una nueva, a los futuros profesionales o los que ejercen funciones administrativas, además esta investigación brinda las herramientas necesarias para emprender un proceso de capacitación al personal y como beneficia este tema a los cambios organizacionales para el logro de los objetivos. Además, servirá como instrumento de apoyo a docentes y estudiantes de carrera de administración y otras afines, para afianzar conocimientos y realizar estudios sobre esta temática.

## Objetivos

### Objetivo General:

Analizar el impacto que tiene la capacitación del personal, como proceso de desarrollo personal y organizacional para la administración efectiva del cambio.

### Objetivos Específicos:

1. Exponer los aspectos generales de la capacitación de personal como uno de los subsistemas de desarrollo de la administración de recursos humanos para las organizaciones modernas.
2. Describir el proceso de capacitación como herramienta para el desarrollo de personal y competitividad de la organización.
3. Detallar el proceso de la administración del cambio y la capacitación moderna como método para el cumplimiento de los objetivos del cambio.

## **Capítulo I: Aspectos generales de la administración de recursos humanos y la capacitación de personal**

El capítulo uno ofrece la información necesaria de los aspectos generales de la administración de Recursos Humanos, en cuanto a su definición, proceso e importancia; siendo el proceso de capacitación un subsistema dentro de la gestión de recursos humanos.

### **1.1 Definición de administración recursos humanos**

La administración de recursos humanos es definida por los siguientes autores de la siguiente manera:

La administración de recursos humanos es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la administración de recursos humanos es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización (Chiavenato, 2007, p. 111).

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

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

Cada uno de los autores expresa y relaciona la administración de recursos humanos como área o proceso en el que involucra al personal de una organización.

## **1.2 La capacitación en el subsistema de desarrollo de la administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos consta de cinco subsistemas:

1. Subsistema de integración
2. Subsistema de organización
3. Subsistema de retención
4. Subsistema de desarrollo
5. Subsistema de Auditoría

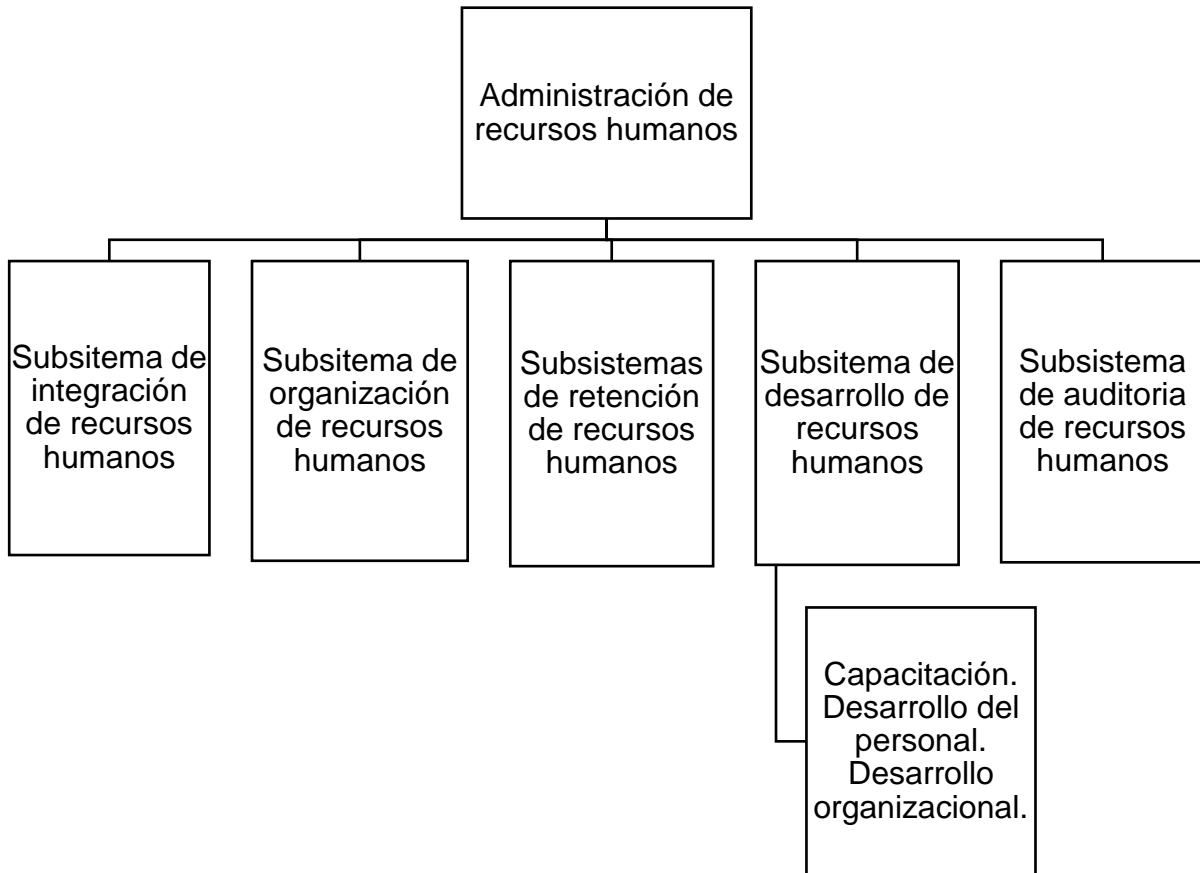
Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal. En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo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

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

La capacitación permite el desarrollo de las capacidades del personal lo que se vuelve un gran potencial para las organizaciones modernas.

Figura 1.2

*La administración de recursos humanos y sus subsistemas.*



*Figura 1.2 La administración de recursos humanos y sus subsistemas.* En esta figura se explican los subsistemas de recursos humanos los cuales se derivan en: subsistemas de integración de recursos humanos, subsistemas de organización de recursos humanos, subsistemas de retención de recursos humanos, subsistema de desarrollo de recursos humanos y subsistema de auditoria de recursos humanos. La capacitación en la administración de recursos humanos pertenece al subsistema de desarrollo ya que considera que las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo (Chiavenato, 2007, p. 379).



### **1.3 La capacitación en el carácter multivariado de la administración de recursos humanos**

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria.

Chiavenato (2007) afirma “es un área interdisciplinaria comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de ingeniería de la seguridad, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc” (p.112).

#### **1.3.1 Carácter multivariado**

La capacitación en el carácter multivariado de la administración de recursos humanos se explica cómo técnica de la administración de recursos humanos: es una técnica de ambiente interno, técnica directa aplicada a las personas por medio de los puestos desempeñados y técnica que proporciona datos y decisiones.

Los asuntos que se suelen tratar en la administración de recursos humanos se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambios organizacionales, nutrición y alimentación, medicina y enfermería, servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incendios y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos (Chiavenato, 2007, p. 111).

Los asuntos tratados por la administración de recursos humanos se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introvertido), como a aspectos externos o ambientales (enfoque extrvertido).

Tabla 1.3.1 (a)

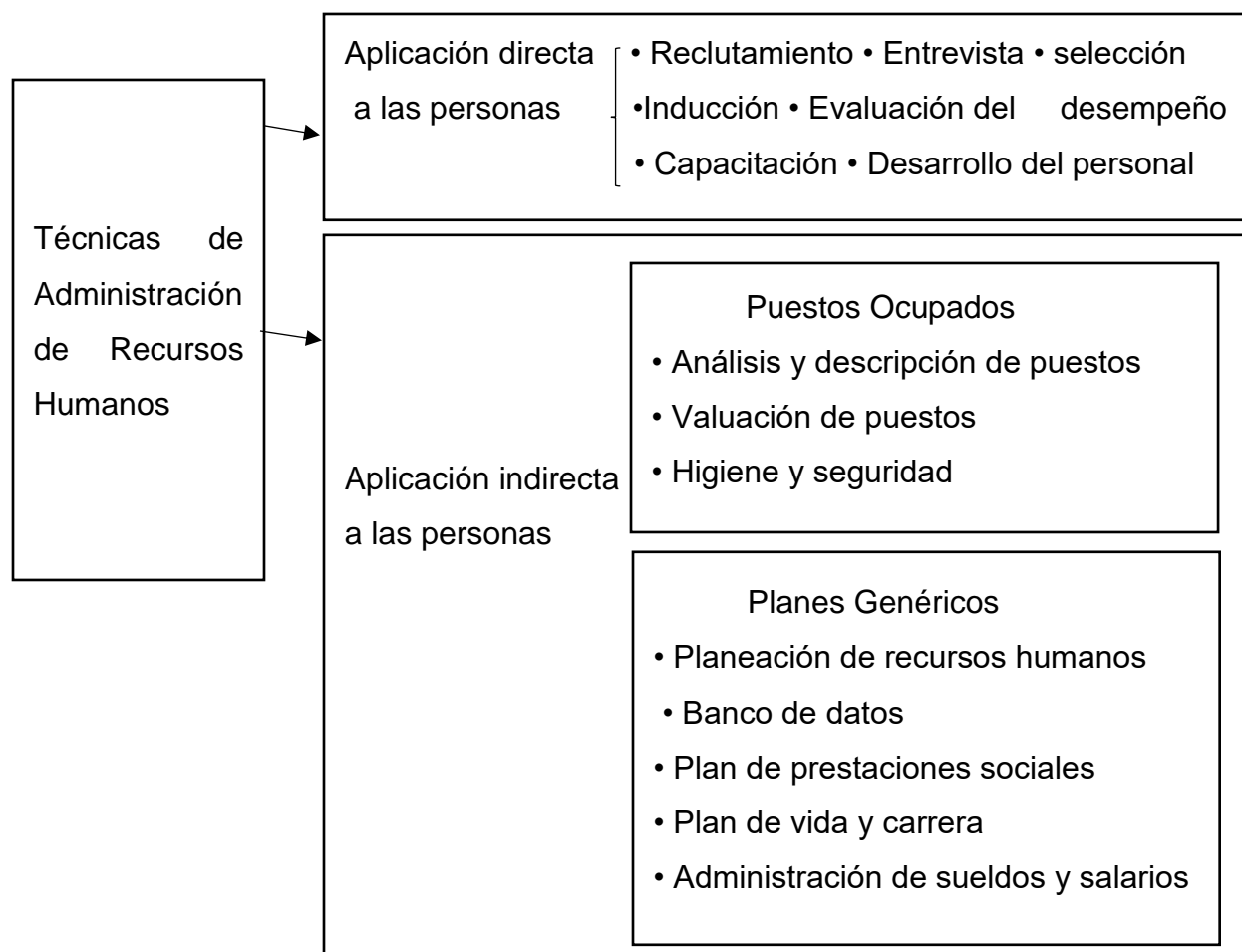
*Algunas técnicas de administración de recursos humanos y su vinculación con los ambientes interno y externo.*

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
Estudio del mercado de trabajo.	Análisis y descripción de puestos.
Reclutamiento y selección.	Valuación de puestos.
Investigación de salarios y prestaciones.	Capacitación.
Relaciones con los sindicatos.	Evaluación del desempeño.
Relaciones con entidades de formación profesional.	Plan de vida y carrera.
Legislación laboral.	Plan de prestaciones sociales.
Etcétera.	Política salarial.
	Higiene y seguridad.
	Etcétera.

*Tabla 1.3.1 (a) Algunas técnicas de administración de recursos humanos y su vinculación con los ambientes interno y externo.* Chiavenato (2007) expresa que “la capacitación es una técnica utilizada en el ambiente interno y se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación” (p. 112).

Tabla 1.3.1 (b)

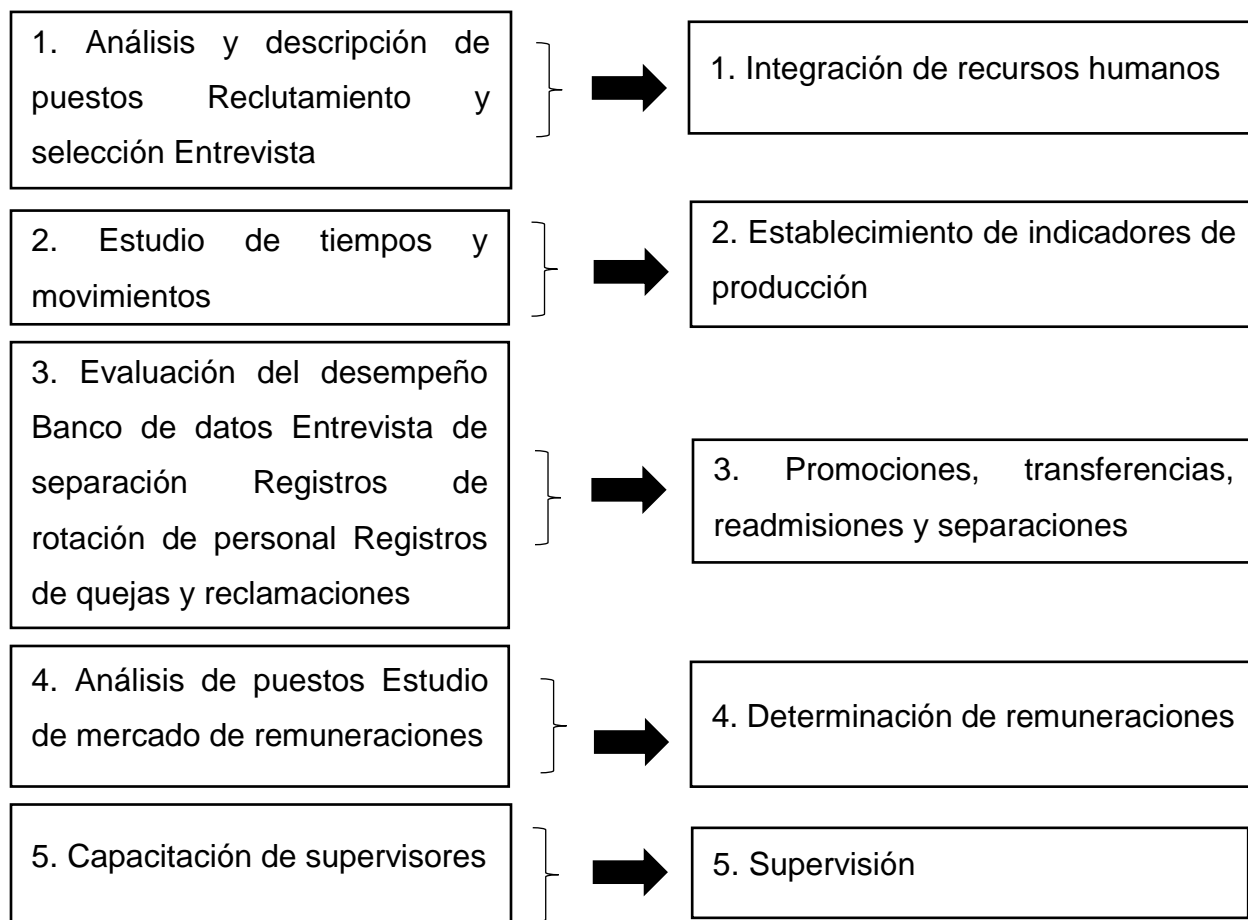
*Técnicas de la administración de recursos humanos aplicadas a las personas directa o indirectamente por medio de los puestos desempeñados o de los planes globales o específicos.*



*Tabla 1.3.1 (b) Técnicas de la ARH aplicadas a las personas directa o indirectamente por medio de los puestos desempeñados o de los planes globales o específicos. Chiavenato (2007) describe “la capacitación se aplica directamente a las personas y explica la aplicación indirecta a los puestos ocupados y planes genéricos, ya sea por medio de los puestos que desempeñan, mediante los planes o programas globales o específicos” (p. 113).*

Tabla 1.3.1 (c)

*Técnicas de la administración de recursos humanos que proporcionan datos y decisiones de la administración de recursos humanos basadas en datos.*



*Tabla 1.3.1 (c) Técnicas de la administración de recursos humanos que proporcionan datos y decisiones de la administración de recursos humanos basadas en datos.* Chiavenato (2007) explica “la capacitación es una de las técnicas de la administración de recursos humanos que apunta a la obtención y suministro de datos” (p. 113).

## 1.4 El proceso de administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos consta de cinco procesos.

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

Tabla 1.4

*Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos*

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Auditoria	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles Constancia Productividad Equilibrio social

*Tabla 1.4 los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos.* Chiavenato (2007) ubica a “la capacitación dentro de una actividad involucrada en el proceso de desarrollo de administración de recursos humanos” (p. 118).

La administración de recursos humanos consta de cinco funciones básicas:

La mayoría de los expertos coinciden en que hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. En conjunto, estas funciones representan el proceso de administración (Dessler, 2009, p. 2).

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

La capacitación es una actividad dentro de la función de Integración en la administración de recursos humanos según Gary Dessler y Chiavenato expresa que es una actividad del proceso de desarrollo de administración de recursos humanos.

## 1.5 Importancia de la administración de recursos humanos

Robbins y Coulter (2010) opinan que “La administración de recursos humanos es importante por tres razones” (p. 206).

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

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

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

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

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

## **1.6 Definición de Capacitación**

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

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

Dessler (2009) afirma que “Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (p. 294).

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

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

## **1.7 Objetivos de 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, 2007, p. 387).



## 1.8 Importancia de la capacitación

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

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

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

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

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

## **1.9 Beneficios de la capacitación**

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

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

### **1.9.1 Beneficios para el individuo**

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

### **1.9.2 Beneficios en las relaciones humanas**

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

### **1.9.3 Beneficios para la organización**

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

## **1.10 Concepto de métodos y técnicas de la capacitación**

Los métodos y técnicas son variadas, al seleccionar una técnica en especial para su uso las organizaciones deben considerar los recursos disponibles, el tiempo y el perfil de las personas.

Martínez y Martínez (2009) opinan que “Los métodos y técnicas de capacitación se refieren a las diversas formas que existen para organizar, implementar y ejecutar los procesos de enseñanza de manera que alcanzar los objetivos de aprendizaje previstos” (p. 107).

La elección de un método y una técnica determinados depende, fundamentalmente, de los recursos disponibles (incluidas las restricciones de tiempo y lugar para desarrollar la capacitación), de los objetivos de aprendizaje que se persiguen en la acción de capacitación de que se trate y, especialmente, del perfil de las personas que serán capacitadas, en todo lo relacionado con su capacidad y voluntad para aprender. En este aspecto, la elección de los métodos y técnicas de capacitación deberá tener presente los principios de la psicología del aprendizaje de los adultos.

### **1.10.1 La psicología del aprendizaje de adultos**

El aprendizaje es un proceso psicológico complejo que compromete las capacidades y las motivaciones de los individuos. Numerosas investigaciones científicas sobre la naturaleza del proceso de aprendizaje sugieren que se trata de una actividad mental que implica la búsqueda de conexiones significativas entre ideas, conceptos e imágenes mentales, por una parte, y objetos externos percibidos a través de los sentidos, por otra.

Es un proceso que responde a estímulos para utilizar la mente en la explicación de la realidad y en la solución de problemas (Martínez y Martínez, 2009, p. 107).

### **1.10.2 Principios para llevar a la práctica la capacitación**

Para llevar a cabo la capacitación de personal es necesario hacer referencia a sus principios. La motivación, los métodos y técnicas son los principales principios mencionados; los que tienen relación con la psicología del adulto por la razón de comprometer las capacidades y las motivaciones de los individuos.

Martínez y Martínez (2009) indica “desde esta perspectiva, es posible deducir algunos principios que son clave para llevar a la práctica la capacitación de adultos, en lo que se refiere a la elección de los métodos y las técnicas de enseñanza-aprendizaje más apropiados” (p. 107).

#### **1.10.2.1 Principios relacionados con la motivación**

1. El esfuerzo que un individuo esté dispuesto a hacer para aprender depende de su estado anímico, sus intereses, sus creencias (en cuanto a su capacidad personal y la utilidad del aprendizaje) y sus hábitos de pensar.
2. La capacidad (mental, física y sensorial), la curiosidad, la creatividad y el sentido de responsabilidad del individuo son factores que refuerzan la capacidad de aprender.
3. El sentido de autoestima y el agrado influyen positivamente en el esfuerzo de aprendizaje.
4. Para aprender se requiere un cierto grado de entusiasmo, en tanto que el estrés, la ansiedad y la depresión constituyen obstáculos para el aprendizaje (Martínez y Martínez, 2009, p.107).

### **1.10.2.2 Principios relacionados con los métodos y técnicas de enseñanza-aprendizaje**

1. Los adultos generalmente aprenden mejor en una atmósfera relajada, donde existan oportunidades de experimentación y se reconozcan las diferencias individuales en cuanto a capacidades y estilos de aprendizaje.
2. Informar con frecuencia a las personas sobre su avance y logros en el aprendizaje no sólo refuerza su motivación, sino que las ayuda a mejorar sus estrategias de aprendizaje. En este sentido, es importante establecer metas parciales o intermedias en los procesos de aprendizaje, que deben ser percibidas como desafiantes pero alcanzables. Este principio se llama comúnmente "proximidad del objetivo".
3. La participación activa de la persona es esencial para construir un aprendizaje sólido, a la vez que contribuye a la motivación para aprender.
4. El aprendizaje es a la vez un proceso individual y social. El esfuerzo personal es importante pero la interacción del sujeto con otras personas (por ejemplo, profesores y compañeros de trabajo) facilita y estimula el aprendizaje.
5. Los adultos están dispuestos a esforzarse en el aprendizaje en la medida que perciban una conexión significativa entre los contenidos del aprendizaje, por una parte, y sus experiencias y motivaciones, por otra.
6. El aprendizaje de los adultos se facilita cuando el proceso admite un cierto grado de ambigüedad, inconsistencia y diversidad en las preguntas, las respuestas y la solución de los problemas que plantea el aprendizaje.
7. Los adultos aprenden mejor cuando pueden ejercer algún autocontrol sobre el proceso de su aprendizaje.
8. La comprobación del aprendizaje, a través de comportamientos concretos, y la recompensa inmediata constituyen factores importantes de la motivación para aprender (Martínez y Martínez, 2009, p.108).

El método de capacitación tiene que ver con:

1. La ambientación del aprendizaje: dentro o fuera del puesto de trabajo;
2. El papel del instructor: capacitación presencial o no presencial;
3. El papel del participante: pasivo o activo, y
4. El sujeto del aprendizaje: un grupo o un individuo.

## 1.11 Clasificación de los métodos y técnicas de capacitación

La capacitación tiene sus métodos y técnicas destacadas las cuales tienen sus propias características; las organizaciones aplican las que mejor se ajustan a las necesidades.

### 1.11.1 Método de Capacitación en la práctica

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

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

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

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

### **1.11.2 Método de capacitación por aprendizaje**

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

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

#### **1.11.2.1 Aprendizaje informal**

Se adquiere mediante la observación y la práctica.

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

### **1.11.3 Método de capacitación para instrucción en el trabajo**

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

Para empezar, enumere todos los pasos necesarios para desempeñar la actividad, cada uno en su secuencia apropiada. Junto con cada paso describa un “punto clave” correspondiente (si lo hay). Los pasos (como se observa en el ejemplo) indican lo que se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer (y por qué).



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

#### **1.11.4 Método de aprendizaje programado**

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

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

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

Por lo general, el aprendizaje programado presenta hechos y preguntas de seguimiento paso por paso. Luego, el aprendiz puede responder y los pasos posteriores le proporcionan retroalimentación sobre la exactitud de sus respuestas. La siguiente pregunta a menudo depende de la exactitud de la respuesta que el aprendiz dio a la pregunta anterior.

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

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

### **1.11.5 Técnica de capacitación basada en medios audiovisuales**

Dessler (2009) afirma: “Las técnicas de capacitación basadas en medios audiovisuales, como DVD, películas, diapositivas de PowerPoint, videoconferencias, grabaciones de audio o de video, pueden ser muy eficaces y se utilizan con mucha frecuencia” (p. 304).

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

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

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

### **1.11.6 Método de capacitación simulada**

Este método es muy poco común cuando se aplica la capacitación en la organización.

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

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

### **1.11.7 Técnica de capacitación por computadora**

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

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

### **1.11.7.1 Método de capacitación a distancia y por internet**

Entre primera técnica de capacitación por computadora se menciona el método de capacitación a distancia y por internet:

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

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

### **1.11.7.2 Técnica de capacitación por Internet**

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

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

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

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

### ***1.11.7.3 Técnicas de capacitación para alfabetización***

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

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

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

#### 1. Capacitación en el trabajo

Dessler (2009) expresa “Algunos métodos de capacitación gerencial en el trabajo son la rotación de puestos, el método del entrenamiento o del estudio del puesto, así como el aprendizaje activo” (p.312).

La rotación de puestos:

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

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

Método del entrenamiento o del estudio del puesto:

En este caso, el aprendiz trabaja directamente con un gerente general o con la persona que habrá de reemplazar; esta última es responsable del entrenamiento del aspirante. Por lo general, el estudio del puesto libera al ejecutivo de ciertas responsabilidades y ofrece al aprendiz la oportunidad de aprender la labor del puesto que busca ocupar (Dessler, 2009, p.312).

Aprendizaje activo:

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

## 2. Capacitación fuera del trabajo

Dessler (2009) indica “También hay muchas técnicas fuera del trabajo para capacitar y desarrollar gerentes” (p.312).

Entre las técnicas mencionadas se encuentran:

El método del estudio de casos:

Como muchas personas saben, en el método de estudio de casos se le presenta al aprendiz la descripción escrita de un problema organizacional. Luego, el individuo analiza el caso, diagnostica el problema y presenta sus hallazgos y soluciones en una

sesión de discusión con otros aprendices. Los escenarios de casos integrados amplían el concepto del análisis de casos creando situaciones detalladas y a largo plazo.

#### Juegos de administración:

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

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

#### Seminarios externos:

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

#### Programas universitarios:

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

#### Juegos de roles

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

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

## **Capítulo II: Proceso de capacitación para el desarrollo de personal y organizacional**

El capítulo II comprende el ciclo, proceso y plan de capacitación para el desarrollo de personal y organizacional. Los autores citados son Chiavenato, Dessler y Werther.

### **2.1 Ciclo de la capacitación**

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

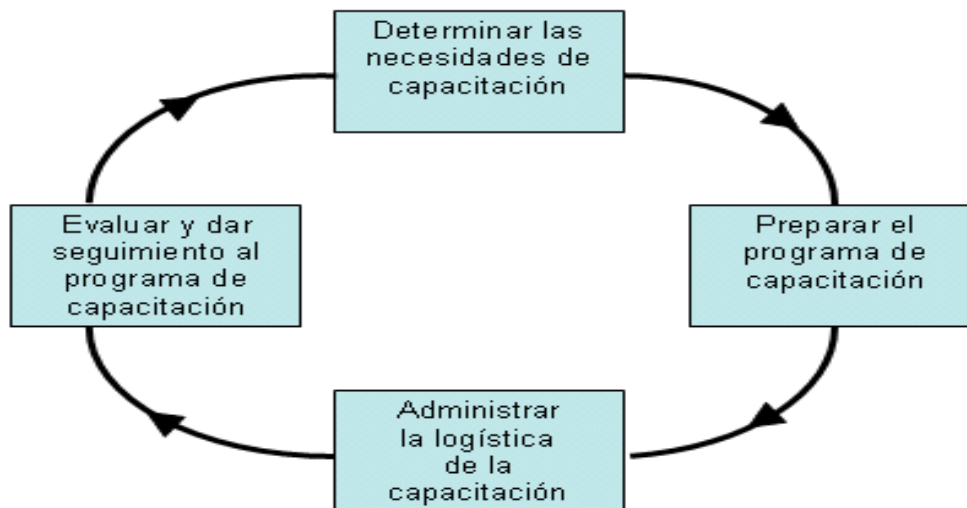
La capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite (Chiavenato, 2007, p. 388).

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

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



Figura 2.1

*Ciclo de la capacitación*

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

**2.2 Proceso de capacitación**

Chiavenato (2007) indica “el proceso de capacitación implica un proceso de cuatro etapas” (p. 390).

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

## **2.2.1 Detección de necesidades de capacitación**

Chiavenato (2007) expresa “es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer” (p. 390).

La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

1. Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.
2. Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.
3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

### **2.2.1.1 Niveles de detección de necesidades de capacitación:**

1. Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional

Los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para desarrollar una perspectiva de la filosofía de la capacitación. El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

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

En el nivel organizacional se presenta una dificultad no sólo para identificar las necesidades de capacitación, sino también para definir los objetivos de ésta. A partir de la premisa de que la capacitación es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito del programa dependerá siempre de la forma en que se haya identificado la necesidad que debe ser satisfecha. Como es un sistema abierto, el sistema de capacitación no está aislado del contexto organizacional que lo envuelve ni de los objetivos empresariales que definen su dirección. Así, los objetivos de la capacitación deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización. La capacitación interactúa profundamente con la cultura organizacional.

2. Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación:

El análisis de los recursos humanos procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.

3. Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades:

Es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos (Chiavenato, 2007, p.392).

### **2.2.1.2 Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación**

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea (Chiavenato, 2009, p.395).

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación. Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación.

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

1. Evaluación del desempeño: ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. Observación: constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.
3. Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
4. Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
5. Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.

6. Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. Examen de empleados: entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
8. Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.
10. Análisis de puestos y especificación de puestos: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
11. Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación (Chiavenato, 2009, p.395).

### **2.2.1.3    *Indicadores de necesidad de capacitación***

Chiavenato (2007) expresa “Además de los medios antes mencionados, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuales sirven para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación (indicadores a priori) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores a posteriori)” (p. 396).

Indicadores a priori: Son hechos que, si acontecieran, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles.

Estos indicadores son:

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

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

Problemas de producción, como:

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

Problemas de personal, como:

1. Relaciones deficientes entre el personal.
2. Número excesivo de quejas.
3. Poco o nulo interés por el trabajo.

4. Falta de cooperación.
5. Número excesivo de faltas y reemplazos.
6. Dificultad para obtener buenos elementos.
7. Tendencia a atribuir las fallas a otros.
8. Errores al acatar las órdenes, etcétera.

### **2.2.2 Programa de capacitación**

Chiavenato (2007) explica “una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas” (p. 397).

En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa. El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

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

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de la capacitación: ¿QUÉ se debe enseñar? ¿QUIÉN debe aprender? ¿CUÁNDO se debe enseñar? ¿DÓNDE se debe enseñar? ¿CÓMO se debe enseñar? ¿QUIÉN lo debe enseñar?

### **2.2.2.1 Planeación de la capacitación**

Chiavenato (2007) indica “El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes” (p.397).

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



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

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero (Chiavenato,2007, p.398).

### **2.2.3 Implementación de la Capacitación**

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

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

Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados.

## **2.2.4 Evaluación de los resultados de la capacitación**

Chiavenato (2007) explica “la etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos” (p. 403).

### **2.2.4.1 Aspectos de la evaluación**

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa. Además de estas dos cuestiones de debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos (Chiavenato, 2007, p.403).

### **2.2.4.2 Niveles de evaluación**

1. Evaluación a nivel organizacional. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - Aumento en la eficacia organizacional.
  - Mejora de la imagen de la empresa.
  - Mejora del clima organizacional.
  - Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
  - Apoyo del cambio y la innovación.
  - Aumento de la eficiencia, entre otros.
2. Evaluación a nivel de los recursos humanos. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
  - Reducción de la rotación de personal.
  - Reducción del ausentismo.
  - Aumento de la eficiencia individual de los empleados.

Aumento de las habilidades de las personas.

Aumento del conocimiento de las personas.

Cambio de actitudes y conductas de las personas, etcétera.

3. Evaluación a nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

Aumento de la productividad.

Mejora en la calidad de los productos y servicios.

Reducción del flujo de la producción.

Mejora en la atención al cliente.

Reducción del índice de accidentes.

Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

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

### **2.3 La capacitación y el desarrollo como un proceso continuo y global en la organización**

Chiavenato (2007) expresa “El concepto que predomina actualmente es que la capacitación y el desarrollo deben ser un proceso continuo y no un simple evento que ocurre una sola vez” (p. 407).

Para lograrlo, algunas empresas recurren a las universidades corporativas. Algunas de ellas son virtuales y buena parte de ellas se extienden más allá de las fronteras de la empresa, al involucrar también a los proveedores y clientes en los dos extremos, asimismo utilizar metodologías de educación a distancia y tecnología informática.

El concepto de educación corporativa representa un proceso, no necesariamente un lugar físico, en el cual todos los trabajadores, incluso, algunas veces los clientes y los proveedores participan en una variedad de experiencias de aprendizaje necesarios para mejorar su desempeño laboral y para incrementar su efecto en los negocios.

En muchos casos, la función tradicional de la capacitación y el desarrollo se convierte en una universidad corporativa. En otros, la empresa crea una universidad corporativa con la intención de afrontar desafíos y promover cambios.

En las universidades corporativas las clases y los cursos de capacitación son impartidos por altos ejecutivos de la empresa y algunos consultores invitados (Chiavenato, 2007, p.407).

## **2.4 Capacitación y desarrollo**

Robbins y Judge (2009) expresan “Los programas de capacitación afectan de dos maneras el comportamiento en el trabajo” (p. 608).

La más obvia es por la mejora directa que hacen de las aptitudes necesarias para que el empleado realice con éxito su trabajo. Un aumento de dichas aptitudes mejora el potencial del trabajador para desempeñarse en un nivel superior. Por supuesto, si dicho potencial se concreta depende en gran parte de la motivación. Un segundo beneficio de la capacitación es que aumenta la autoeficacia de un empleado. La autoeficacia es la expectativa que tiene una persona de que puede desarrollar con éxito los comportamientos requeridos para obtener cierto resultado.

Para los empleados, esos comportamientos son las tareas del trabajo, y el resultado es el desempeño eficaz en éste. Los trabajadores con mucha autoeficacia tienen expectativas intensas sobre su capacidad para triunfar en situaciones nuevas. Confían y esperan que tendrán éxito. Entonces, la capacitación es un medio que influye positivamente en la autoeficacia porque los trabajadores estarán más dispuestos a emprender trabajos y se esforzarán más. En términos de expectativas es más probable que los individuos perciban que su esfuerzo los lleva al rendimiento (Robbins y Judge, 2009, p.608).

### **2.4.1 Desarrollo organizacional**

El Desarrollo organizacional es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado con base en valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados (Robbins y Judge, 2009, p. 628).

Chiavenato (2007) expresa “el concepto de desarrollo organizacional, se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio que tenga la organización” (p. 417).

Dessler (2009) indica “el desarrollo organizacional es un enfoque sobre el cambio organizacional en el que los empleados formulan e implantan el cambio que se requiere, a menudo con la ayuda de un consultor capacitado” (p. 319).

### **2.4.2 Competencias básicas**

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

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

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

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

Meister (citado en Chiavenato, 2009) subraya que las nuevas competencias que exigen las empresas en los nuevos ambientes de negocios son las siguientes:

1. Aprender a aprender: las personas deben contribuir de forma constructiva en todo y, por lo tanto, deben estar en condiciones para aprender continuamente.

2. Comunicación y colaboración: anteriormente, el buen desempeño significaba realizar un conjunto de tareas repetitivas y la calificación se restringía a cada tarea en particular. En la actualidad, con la adopción de equipos, la eficiencia del individuo se encuentra cada vez más ligada a las habilidades para la comunicación y la colaboración.

3. Raciocinio creativo y resolución de problemas: en el pasado, la administración paternalista asumía la responsabilidad de la solución de problemas y del aumento en la productividad del trabajador. Hoy se espera que los trabajadores descubran por sí mismos cómo mejorar y agilizar su trabajo. Por lo tanto, deben pensar creativamente, solucionar problemas, analizar situaciones, hacer preguntas y esclarecer lo que no comprenden para sugerir mejoras.

4. Conocimiento tecnológico: antes, conocer de tecnología significaba saber cómo operar máquinas o computadoras para procesar textos o hacer análisis financieros. Hoy, se resalta la utilización del equipo de información que conecta al individuo con los miembros de su equipo alrededor del mundo; que además de realizar tareas, pueda emplear el equipo para comunicarse con ellos para compartir ideas y mejoras en los procesos de trabajo con todos.

5. Conocimiento de los negocios globales: hoy predomina la necesidad de tener a personas capacitadas en un conjunto de habilidades que tomen en cuenta el ambiente competitivo global, cambiante y volátil.

6. Desarrollo de liderazgo: el nuevo imperativo es identificar y desarrollar a personas capaces de dirigir a la empresa en el siglo XXI. En lugar de programas externos de educación para ejecutivos, las empresas realizan programas personalizados de aprendizaje.

7. Autoadministración de la carrera: como las calificaciones que se necesitan no cesan de evolucionar y cambiar, las personas tienen que asumir el compromiso de asegurar que cuentan con las calificaciones, los conocimientos y las competencias exigidos tanto por su actividad actual, como por actividades futuras. Muchas universidades corporativas disponen de centros virtuales de desarrollo de carrera para ayudar a las personas a identificar las técnicas que deben aprender.

## 2.5 Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal

Chiavenato (2007) indica, “Los procesos para el desarrollo del personal presentan tendencias” (p. 410).

A continuación las tendencias de los procesos para el desarrollo de personal:

1. Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización: La antigua costumbre de las empresas de extraer el máximo posible de los conocimientos y las habilidades de sus trabajadores sin reponer o adicionar nada a cambio, ahora es cosa del pasado.

Antes, las empresas reclutaban y seleccionaban a las personas con la idea de que contarán con conocimientos y habilidades que habían adquirido en sus experiencias en otras empresas del mercado. No había interés por invertir en las personas, pues predominaba la preocupación por extraer el máximo de ellas, que tenían, en principio, la obligación de estar preparadas por su cuenta para lo que pudiera ocurrir.

Esa cultura depredadora y exploradora ya no existe. Ahora, el interés fundamental de las empresas exitosas es acrecentar el valor de las personas de manera continua e intensa, y no como un esfuerzo único y aislado, sino como un esfuerzo constante y permanente. Al acrecentar el valor de las personas, las empresas enriquecen su propio patrimonio, mejoran sus propios procesos internos e incrementan la calidad y la productividad de sus tareas, así como de sus productos y servicios. Además, con todo lo anterior, el cliente sale ganando.

Esto forma parte integral de la competitividad empresarial. Todo vale en ese inusitado esfuerzo conjunto entre empresas y trabajadores. Se trata de aprender de experiencias nuevas, de los errores, de los tropiezos ocurridos, de nuevos conocimientos, de elementos de otras áreas, etc. Es cuestión de agregar conocimientos, experiencias y habilidades, esto es, de agregar valor.

2. Participación activa de los gerentes y sus equipos. Los gerentes y sus equipos se ocupan cada vez más de decidir, planear e implementar los contenidos de los programas de capacitación y desarrollo, debido a la visible influencia de la administración participativa y democrática.



Los gerentes y sus subordinados trabajan juntos en la búsqueda de medios alternativos para desarrollar los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, etc., que sean más convenientes para la actividad de la empresa y para las aspiraciones y las características de cada persona.

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

El departamento encargado de la administración de recursos humanos funciona cada vez más como un apoyo de staff y de consultoría, ya que ha dejado de ser un simple prestador de servicios.

3. Intensa vinculación con la actividad de la empresa. Los procesos de desarrollo de recursos humanos no obedecen ya a la inmediatez o a la ocasión, ni a las prioridades del área de recursos humanos, sino que se diseñan y elaboran como elementos integrantes de la planeación estratégica de la empresa y ahora se enfocan, cada vez más, hacia el objetivo también de la empresa. Se utilizan para lograr el equilibrio con la actividad de la empresa y, con ello, para sustituir toda forma de control externo sobre la conducta de las personas.
4. Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida de las personas. Se ha visto que la calidad de vida de las personas puede aumentar increíblemente por medio de su constante capacitación y de su creciente desarrollo profesional. Las personas capacitadas, que cuentan con habilidades, trabajan con más facilidad y confianza, por lo tanto con más placer y felicidad, por no hablar de la calidad y la productividad.
5. Continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino. Los programas de capacitación y desarrollo se dirigen cada vez más hacia el futuro y el destino de las personas, así como de la empresa. Con estos programas, cada empresa crea, moldea y planea su futuro; es decir, cómo serán a mediano o largo plazo. Esto resalta la innovación, el cambio y la creatividad (Chiavenato, 2007, p.410).

Es como si los programas de capacitación y desarrollo fueran verdaderos laboratorios en los que las personas se rodean de una atmósfera de lo que llegará a ser la empresa en un futuro próximo o remoto.

6. Los nuevos planteamientos derivados de la influencia de la tecnología informática. En plena era de la información, la administración de recursos humanos no podía permanecer alejada de las tecnologías modernas que existen para difundir el conocimiento. Ahora, la capacitación surge como un subproducto de la tecnología informática. La elección a través de los multimedia ya está aquí. El lugar físico para la capacitación se ha evaporado. Ahora, la escuela está en casa, en la empresa, en el transporte, etc. La capacitación es móvil. Más bien dicho, el centro de capacitación es virtual.

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

7. Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales de las personas. Ahora, los procesos de desarrollo de los recursos humanos consideran las diferentes características de las personas y se adecuan gradualmente a ellas.
8. Importancia en las técnicas grupales y solidarias. Los procesos de capacitación y desarrollo privilegian el trabajo en conjunto y la actividad en grupo. Más que eso, ayudan a las personas en su aprendizaje a convivir mejor socialmente en grupos y en equipos multifuncionales. Los procesos de desarrollo plantean una nueva forma de trabajo, en la cual los grupos y los equipos constituyen el núcleo de la actividad humana.
9. La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal. Es impresionante ver cómo los procesos de desarrollo ahora se consideran una importante inversión personal y un medio eficaz para alcanzar los objetivos personales. Actualmente, es común la conciencia respecto a la importancia que tiene el desarrollo personal y gerencial. Muchas empresas estimulan a sus trabajadores

para que no dejen de aprender y para que siempre valoren el conocimiento (Chiavenato, 2007, p.411).

Esto hace que las personas de todos los niveles de la organización se interesen ampliamente por participar en los programas de capacitación y desarrollo, no sólo como aprendices, sino también como instructores.

10. Búsqueda incesante de la excelencia. En plena era de la calidad y la productividad, el papel del proceso de desarrollo de los recursos humanos ha evolucionado considerablemente. La inconformidad ante la situación presente, el statu quo y el éxito que ha alcanzado la empresa es enorme.

Todo lo que ocurre en la empresa puede y debe ser mejorado continuamente. El éxito de la empresa no significa el punto de llegada, sino el punto de partida. La excelencia es el punto de referencia básico de esta mentalidad de cambio e innovación para lograr la competitividad. Si bien la eficiencia no debe ser despreciada, ahora se concede una gran importancia a la eficacia y a la consecución de resultados concretos. Esto no sólo es válido para las personas, los equipos o los gerentes, sino principalmente para todo aquello que ocurre en la empresa.

Es la contribución que cada tarea, puesto, función, personas, departamento o área de la empresa aporta para alcanzar los resultados de la organización. La eficacia se convierte en un importante indicador del desempeño de las personas, de los equipos, de los gerentes o de las áreas de la empresa. La capacitación también debe mostrar en qué aspecto puede contribuir efectivamente, de manera directa o indirecta, a los resultados de la actividad de la empresa. Por eso mismo, el proceso de desarrollo de los recursos humanos está cada vez más en manos de los gerentes y de sus equipos.

11. Compartir la información en lugar de utilizar controles externos. Las empresas descubren que es posible eliminar los controles externos (artificiales, onerosos y costosos), que provocan más problemas de los que resuelven y cuya relación costo-beneficio casi siempre es desfavorable, para sustituirlos con formas más suaves, constructivas y efectivas de dirigir la conducta de las personas hacia los objetivos de la empresa (Chiavenato, 2007, p.411).

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

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

12. Permanente fuente de retroalimentación. El proceso de desarrollo de los recursos humanos cierra su ciclo de operación al incluir, necesariamente, esquemas de retroalimentación a las personas. Ésta constituye un importante elemento que orienta la conducta de las personas y favorece los cambios de rumbo para poder alcanzar determinados objetivos.

La retroalimentación permite a la persona saber cómo se está desempeñando, le permite evaluarse y dirigirse sola y, al mismo tiempo, le proporciona mayor autonomía y un mayor periodo para la supervisión o el control externo. En otras palabras, la retroalimentación favorece una mayor libertad personal en el trabajo y un sentido de mejoría del desempeño, porque proporciona señales de los resultados alcanzados y de los aspectos que deben ser corregidos o perfeccionados. Básicamente, la retroalimentación es la principal responsable del aprendizaje, gracias a su refuerzo positivo respecto a las nuevas conductas (Chiavenato, 2007, 412).

## **Capítulo III: Capacitación en el proceso de administración del cambio organizacional**

Capítulo III: Brinda la información necesaria del proceso de administración del cambio y la capacitación moderna como método para una cultura de cambio organizacional. Los autores citados son Chiavenato, Dessler, Robbins y Judge.

### **3.1 Concepto de cambio organizacional**

El mundo actual se caracteriza por un ambiente de cambio constante. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, cuya exigencia es que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia.

El desarrollo organizacional es una respuesta a los cambios. El mundo moderno se caracteriza por sus veloces y constantes cambios que avanzan en progresión de manera exponencial.

El cambio organizacional es un conjunto de alteraciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización. Los cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc., influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones, sean empresas industriales, de servicios, organizaciones públicas, hospitales, bancos, universidades, etcétera (Chiavenato, 2007, p. 418).

### **3.2 Proceso del cambio organizacional**

El proceso de cambio organizacional surge como una necesidad para la organización moderna:

Chiavenato (2007) explica “El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas” (p. 418).

A continuación, se explican las fuerzas exógenas y endógenas:

1. Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como las nuevas tecnologías, los cambios de valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean necesidades de un cambio organizacional interno.
2. Las fuerzas endógenas que crean necesidades de cambio estructural y conductual provienen del interior de la propia organización, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes.

Lewin, (citado por Dessler, 2009) formuló “la conducta es el producto de dos tipos de fuerzas: aquellas que luchan por mantener el statu quo y las que empujan al cambio. Entonces, implantar un cambio implica debilitar las fuerzas del statu quo o aumentar las fuerzas para el cambio” (p. 317).

El proceso de cambio de Lewin consiste en tres pasos:

1. Descongelamiento: Descongelar significa reducir las fuerzas que luchan por mantener el statu quo, por lo general al presentar un problema o un suceso provocativo que lleve a la gente a reconocer la necesidad de un cambio y la búsqueda de nuevas soluciones.
2. Movimiento: Moverse significa desarrollar nuevas conductas, nuevos valores y nuevas actitudes, en algunas ocasiones a través de cambios estructurales, así como en otras por medio del cambio organizacional y de las técnicas de desarrollo de recursos humanos que se explican más adelante en este capítulo. El objetivo consiste en alterar la conducta de las personas.
3. Recongelamiento: Lewin suponía que las organizaciones tienden a regresar a las viejas formas de hacer las cosas, a menos que se refuercen los cambios. ¿Cómo se hace? “Recongelando” a la organización en su nuevo equilibrio. En específico, Lewin recomendó el establecimiento de nuevos sistemas y procedimientos (como nuevos planes de remuneración y procesos de evaluación) para apoyar y mantener los cambios (Dessler, 2009, p.317).

### 3.3 Clases de cambio

El cambio organizacional es un proceso que debe ser planeado tomando en cuenta las diferentes clases que lo conforman:

Chiavenato (2007) afirma “El cambio organizacional no se puede dejar al azar, sino que debe ser planeado. En las organizaciones existen cuatro clases de cambios” (p. 419).

1. Cambios estructurales: los que afectan la estructura organizacional, los departamentos (como divisiones o áreas, los cuales son fundados, creados, eliminados o subcontratados por medio de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (reducidos al establecer comunicaciones horizontales) y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente.
2. Cambios en la tecnología: los que afectan a las máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología implica la forma en que la empresa realiza sus tareas y produce sus productos y servicios.
3. Cambios en los productos o servicios: los que afectan los resultados o las salidas de la organización.
4. Cambios culturales: es decir, los cambios en las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades. Estos cambios no ocurren de forma aislada, sino que se presentan sistemáticamente y unos afectan a otros y provocan un poderoso efecto multiplicador.

### 3.4 Resistencia al cambio

Robbins y Judge (2009) expresa “la resistencia al cambio es positiva. Hace que el comportamiento sea más estable y predecible. Si no hubiera cierta resistencia, el comportamiento organizacional adoptaría las características de un azar caótico. La resistencia al cambio también es una fuente de conflicto funcional” (p. 622).

La resistencia al cambio no necesariamente aflora de manera estandarizada, puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Para la administración es más fácil tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. Por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden rápido expresando sus quejas, disminuyendo el ritmo de trabajo, amenazando con ir a la huelga, etc. El mayor desafío es administrar la resistencia que es implícita o diferida.

La resistencia implícita es más sutil pérdida de lealtad con la organización, carencia de motivación para trabajar, más errores y fallas, mayor ausentismo por “enfermedad” y por ello es más difícil de detectar. De manera similar, las acciones diferidas ocultan la relación que hay entre el origen de la resistencia y las reacciones respectivas.

Un cambio tal vez produzca lo que parece ser sólo una reacción mínima en el momento en que se inicia, pero luego la resistencia aflora semanas, meses o incluso años más tarde. O un solo cambio que por sí solo tendría poco efecto se convierte en la gota que derrama el vaso.

Las reacciones al cambio crecen y luego explotan como respuesta que parece totalmente fuera de proporción a la acción precedente. Por supuesto, la resistencia sólo se difirió y se acumuló. Lo que surge es la respuesta a la acumulación de cambios previos.



### 3.5 Tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación

Chiavenato (2007) expresa que “hay cuatro formas de cambio de la conducta” (p. 387).

A continuación, los tipos o formas de cambio de conducta:

1. Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
2. Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
3. Desarrollo o modificación de actitudes: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
4. Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

### **3.6 Cambios o tendencias de la administración de recursos humanos**

Dessler (2009) expresa “En la actualidad se presentan cambios que exigen que los gerentes de recursos humanos jueguen un papel cada vez más importante en la administración de las empresas” (p. 8).

Esos cambios o tendencias abarcan la globalización, así como las modificaciones en la naturaleza del trabajo y la tecnología.

#### **3.6.1 Tendencia a la globalización**

La globalización es la tendencia de las empresas a expandir sus ventas, propiedad y/o manufactura a nuevos mercados en el extranjero.

Las empresas se expanden al extranjero por varias razones, la expansión de ventas es una de ellas, algunos fabricantes buscan nuevos productos y servicios extranjeros para vender, así como formas para disminuir los costos de mano de obra.

Implicaciones de la globalización:

Mayor globalización significa más competencia; más competencia significa mayor presión para ser “de clase mundial”, esto es, disminuir los costos, lograr que los empleados sean más productivos y hacer las cosas mejor y a un menor costo.

Para los consumidores implica precios más bajos y mayor calidad en prácticamente cualquier cosa, desde computadoras hasta automóviles y viajes aéreos, pero al mismo tiempo conlleva la posibilidad de un trabajo más arduo y quizás empleos menos seguros.

La subcontratación del trabajo out-sourcing, que empleados extranjeros realicen los trabajos. Para los propietarios de los negocios, la globalización implica beneficios, como llegar a millones de nuevos consumidores, pero también la gran amenaza de enfrentar a nuevos y poderosos competidores globales en su país (Dessler, 2009, p.9).

### **3.6.2 Tendencias tecnológicas**

Zara, el vendedor al detalle español, no necesita de los costosos inventarios que abruman a competidores como The Gap. Zara opera su propia red de distribución internacional por medio de Internet, vinculada con las cajas registradoras de sus tiendas en todo el mundo.

Esto le permite supervisar de manera continua las ventas de cada tienda. Cuando su centro de operaciones en España ve que una prenda “vuela” de una tienda, el sistema computarizado de fabricación de Zara entra en acción: tiñe la tela requerida, corta y fabrica el artículo, y lo envía con rapidez a esa tienda en unos cuantos días.

Al igual que Zara, pocas personas o empresas hacen sus negocios como hace tres o cuatro años. Ahora utilizamos asistentes digitales personales, para comunicarnos con la oficina, para planear viajes, para administrar dinero, así como para fabricar y pedir computadoras nuevas personalizadas en línea. Las compañías usan comunidades virtuales en línea para aumentar su eficiencia, por medio de un Internet privado (Dessler, 2009, p.10)

### **3.6.3 Tendencias en la naturaleza del trabajo**

Una de las implicaciones es que la tecnología también ha tenido un enorme impacto en la forma de trabajar de la gente, así como en las habilidades y la capacitación que necesitan los trabajadores de hoy: empleados de alta tecnología y empleos de servicio (Dessler, 2009, p.10).

### **3.6.3.1 Trabajo especializado y capital humano**

En general, los mejores empleos que aún hay requieren de mayor preparación y más habilidades.

Para los gerentes, esto implica un mayor énfasis en trabajadores especializados. El capital humano se refiere a los conocimientos, la educación, la capacitación, las habilidades y la pericia de los trabajadores de una empresa. Los empleados actuales necesitan prácticas más sofisticadas de selección, capacitación, remuneración y equidad en recursos humanos que sus predecesores, las cuales deben enfocarse en mejorar el desempeño por medio de empleados motivados y comprometidos.

#### Implicaciones de la naturaleza del trabajo

Debido a que tradicionalmente el área de recursos humanos recluta, selecciona, capacita y remunera a los empleados, estos cambios provocan que el personal dependa en gran medida de una administración de recursos humanos eficiente. Los empleados actuales necesitan prácticas más sofisticadas de selección, capacitación, remuneración y equidad en recursos humanos que sus predecesores, las cuales deben enfocarse en mejorar el desempeño por medio de empleados motivados y comprometidos.

### **3.6.4 Tendencias demográficas de la fuerza laboral**

Al mismo tiempo, las tendencias demográficas de la fuerza laboral están provocando que el hecho de encontrar y contratar buenos empleados se convierta en un gran desafío.

No se espera que la fuerza laboral crezca al mismo ritmo que los empleos, Un aspecto muy importante es que la fuerza laboral está envejeciendo. A medida que las personas empiecen a abandonar la fuerza laboral en los próximos años, los patrones enfrentarán lo que un estudio denomina una “grave” disminución de mano de obra, por lo que deberán cambiar sus actitudes hacia los trabajadores mayores y reexaminar una gama de prácticas establecidas, desde las normas para la jubilación hasta las prestaciones para los empleados (Dessler, 2009, p.10).

### 3.7 Tácticas para vencer el cambio

Robbins y Judge (2009) sugieren “siete tácticas para que las usen los agentes del cambio cuando tengan que luchar contra la resistencia al cambio” (p. 623).

A continuación, se describen las siete tácticas que Robbins y Judge sugieren:

1. Educación y comunicación: La resistencia se reduce por medio de la comunicación con los empleados a fin de ayudarlos a que vean la lógica de un cambio. La comunicación reduce la resistencia en dos niveles. El primero es que combate los efectos de la mala información y la comunicación deficiente: si los empleados conocen todos los hechos y se les aclaran todos los malos entendidos, la resistencia debiera disminuir. El segundo es que la comunicación es de ayuda para “vender” la necesidad de un cambio.
2. Participación: Es difícil que los individuos resistan la decisión de un cambio en el que hayan participado. Antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen a él debieran ser llamados al proceso de decisión. Con la suposición de que los participantes tienen la experiencia de hacer una contribución significativa, su involucramiento reducirá la resistencia, se obtendrá su compromiso y aumentará la calidad de la decisión de cambiar. Sin embargo, contra estas ventajas están algunos puntos negativos: el potencial para una solución deficiente y el gran consumo de tiempo.
3. Obtener el apoyo y compromiso: Los agentes del cambio pueden ofrecer un conjunto de esfuerzos de apoyo a fin de reducir la resistencia. Cuando el temor y ansiedad de los empleados son grandes, los consejos y terapia para ellos, la capacitación en las nuevas aptitudes o unas vacaciones breves pagadas pueden facilitar el ajuste. Las investigaciones acerca de los gerentes de nivel medio han demostrado que cuando ellos o los empleados tienen un compromiso emocional bajo para con el cambio favorecen el statu quo y lo resisten. Así que despedir empleados también los ayuda a comprometerse emocionalmente con el cambio en vez de que se aferren al statu quo.
4. Implementar los cambios con justicia: Si trata que los gerentes hagan que los empleados vean el cambio positivamente, la mayor parte de éstos reaccionarán

en forma negativa. A la mayoría de las personas simplemente no les gusta el cambio. Pero una forma en que las organizaciones minimizan el impacto negativo del cambio, aun cuando los empleados lo perciban como negativo, es asegurarles que el cambio se implementará con justicia.

5. Manipulación y cooptación: La manipulación se refiere a ocultar los intentos de ejercer influencia. Cambiar y distorsionar los hechos para hacer que parezcan más atractivos, esparcir información indeseable y crear falsos rumores para hacer que los empleados acepten un cambio, son ejemplos de manipulación. Si la dirección de la empresa amenaza con cerrar una planta de manufactura en particular en el caso en que los empleados no acepten un recorte general de salarios, y si la amenaza en realidad es falsa, la dirección está usando manipulación.

La cooptación, por otro lado, es una forma tanto de manipular como de participar. Busca “comprar” a los líderes de un grupo en resistencia al darles un papel clave en la decisión del cambio. Se busca el consejo del líder no para tomar una mejor decisión sino para obtener su respaldo. Tanto la manipulación como la cooptación son formas baratas y fáciles de ganar el apoyo de los adversarios, pero la táctica se revierte si las personas objetivas se dan cuenta de que se les está engañando o usando. Una vez descubierto, el agente del cambio verá su credibilidad reducida a cero.

6. Seleccionar a las personas que aceptan el cambio: Las investigaciones sugieren que la aptitud de aceptar con facilidad el cambio y adaptarse a éste se relaciona con la personalidad: algunas personas simplemente tienen actitudes más positivas hacia el cambio que otras.

Parece que las personas que se ajustan mejor al cambio son aquellas que están abiertas a las experiencias, adoptan una actitud positiva hacia el cambio, están dispuestas a correr riesgos y son flexibles en su comportamiento.

7. Coerción: La última táctica de la lista es la coerción, es decir la aplicación de amenazas o fuerza directa sobre quienes resisten. Si la dirección corporativa mencionada en el análisis anterior realmente estuviera determinada a cerrar una planta de manufactura si los empleados no acceden al recorte de salarios, entonces la coerción sería el acto implícito a esta táctica para el cambio.

Otros ejemplos de coerción son las amenazas de transferencia, la pérdida de ascensos, las evaluaciones de desempeño negativas y una mala carta de recomendación.

Las ventajas y desventajas de la coerción son aproximadamente las mismas que las mencionadas para la manipulación y la cooptación.

### **3.8 La política del cambio**

Robbins y Judge (2009) expresan “Ningún análisis de la resistencia al cambio estaría completo sin una breve mención a la política del cambio. Debido a que el cambio invariablemente amenaza al statu quo, implica necesariamente una actividad política (p. 625).

Es común que los agentes para el cambio interno sean individuos de alto nivel en las organizaciones que tienen mucho que perder por el cambio. En realidad, han ascendido a sus puestos de autoridad a través de desarrollar actitudes y patrones de comportamiento favorecidos por la organización

El cambio es una amenaza a esas aptitudes y patrones. ¿Qué pasaría si ya no fueran éstos los valores de la empresa? El cambio crea el potencial para que otros miembros de la organización ganen poder a sus expensas. La política sugiere que es más probable que el impulso para el cambio venga de agentes del cambio externos, empleados nuevos en la empresa (por lo que han invertido menos en el statu quo), o de gerentes un poco apartados de la estructura principal del poder. Los gerentes que han pasado toda su carrera en una sola organización y con el tiempo logran un puesto directivo en la jerarquía con frecuencia son los mayores impedimentos para el cambio.

El cambio en sí mismo es una amenaza real a su estatus y posición. No obstante, se espera que al implantar los cambios no estén protegiéndose. Al actuar como agentes para el cambio pueden transmitir simbólicamente a varios destinatarios accionistas, proveedores, empleados, clientes que están por encima de los problemas y se adaptan a un ambiente dinámico.

### **3.9 Capacitación moderna: e-learning herramienta para el cambio**

El e-learning se considera como un modelo de capacitación moderna que se ajusta a los cambios de las organizaciones actuales. Es necesario realizar un estudio de e-learning para poder aplicar esta técnica correctamente.

#### ***3.9.1 Concepto de e-learning: recursos disponibles***

En las organizaciones modernas la tecnología juega un papel muy importante en la etapa de inducción y desarrollo de los nuevos colaboradores de la organización, así como en su capacitación general en todo tipo de áreas profesionales, gracias a la técnica del llamado e-learning. Este proceso se da en el marco de una filosofía global de creación de conocimientos dentro de la empresa (Werther, 2008, p. 233).

El concepto de e-learning se basa en facilitar el aprendizaje mediante las nuevas tecnologías de información y preparación profesional.

En esencia, este proceso utiliza las posibilidades abiertas por la Internet. Requiere facilitar el acceso del nuevo empleado a la web, así como a diversas plataformas tecnológicas, e incluye el uso adecuado de la intranet de la empresa, así como de determinados programas virtuales. El término "e-learning" es la simplificación de Electronic Learning. El mismo reúne a las diferentes tecnologías, y a los aspectos pedagógicos de la enseñanza y el aprendizaje.



### **3.9.2 Características del e-learning**

Según Biscay (2010) El e-learning comprende fundamentalmente los siguientes aspectos:

1. El pedagógico, referido a la Tecnología Educativa como disciplina de las ciencias de la educación, vinculada a los medios tecnológicos, la psicología educativa y la didáctica.
2. El tecnológico, referido a la Tecnología de la Información y la Comunicación, mediante la selección, diseño, personalización, implementación, alojamiento y mantenimiento de soluciones en dónde se integran tecnologías propietarias y de código abierto (Open Source).

### **3.9.3 Beneficios del e-learning**

Son muchos beneficios que ofrece el e-learning para las organizaciones modernas:

1. Reducción de costos: permite reducir y hasta eliminar gastos de traslado, alojamiento, material didáctico, etc.
2. Rapidez y agilidad: Las comunicaciones a través de sistemas en la red confiere rapidez y agilidad a las comunicaciones.
3. Acceso just-in-time: los usuarios pueden acceder al contenido desde cualquier conexión a Internet, cuando les surge la necesidad.
4. Flexibilidad de la agenda: no se requiere que un grupo de personas coincidan en tiempo y espacio.

Una de las ventajas del e-learning consiste en que estimula el desarrollo de habilidades en un marco que se puede personalizar, porque es flexible en el acceso y el tiempo y se adapta a las necesidades individuales del empleado que se está capacitando. Ocasionalmente, el e-learning incluye también el uso de apoyos audiovisuales de tipo más tradicional, así como programas de radio o televisión, y el recurso a presentaciones y lecciones personales.

### 3.10 Capacitación como método para enfrentar el cambio

La capacitación a continuación se explica como un método para enfrentar el cambio organizacional:

Capacitación para la sensibilidad, puede recibir varios nombres capacitación para la sensibilidad, laboratorio de entrenamiento, grupos de encuentro, o grupos T (grupos de entrenamiento). Pero todas se refieren a un método de cambio del comportamiento a través de la interacción de un grupo no estructurado” (Robbins y Judge, 2009, p. 629).

Los miembros son reunidos en un ambiente libre y abierto en el que se analizan a sí mismos y a sus procesos interactivos, son dirigidos de manera relajada por un profesional de las ciencias del comportamiento. El grupo es orientado en su proceso, lo que significa que los individuos aprenden a través de observar y participar en vez de que se les diga qué hacer.

El profesional da oportunidad a los participantes para que expresen sus ideas, creencias y actitudes y no acepta en realidad, lo rechaza abiertamente cualquier rol de liderazgo.

Los objetivos de los grupos T son brindar a los sujetos una consciencia mayor de su propio comportamiento y de cómo son percibidos por los demás, mayor sensibilidad al comportamiento de otros, y una mejor comprensión de los procesos grupales. Los resultados específicos buscan incluir una mayor aptitud para hacer empatía con otros, mejorar la capacidad de escuchar, más apertura, tolerancia mayor de las diferencias individuales y mejorar las aptitudes para la solución de conflictos.

### **3.10.1 Cultura de cambio por medio de una organización que aprende**

Robbins y Judge (2009) expresan “Una organización que aprende es aquella que ha desarrollado la capacidad continua para adaptarse y cambiar” (p. 635).

La mayoría de organizaciones se involucran en lo que se llama aprendizaje de un solo lazo. Cuando los errores se detectan el proceso de corrección se basa en las rutinas anteriores y las políticas presentes.

A diferencia, las organizaciones que aprenden utilizan el aprendizaje de doble lazo. Cuando se detecta un error se corrige en formas que involucran la modificación de los objetivos, políticas y rutinas estándar de la organización.

El aprendizaje de doble lazo desafía las suposiciones y normas enraizadas enormemente en una organización. De esta manera hay oportunidades para llegar a soluciones radicalmente distintas para los problemas y saltos notables en la mejoría.

### **3.10.2 Características de una organización que aprende**

Es importante conocer las características de una organización que aprende para tomarlas como referencia al momento de realizar un cambio:

1. Existe una visión compartida con la que todos están de acuerdo.
2. Las personas descartan sus antiguas formas de pensar y las rutinas estándar que usan para resolver problemas o realizar sus trabajos.
3. Los miembros piensan en todos los procesos organizacionales, actividades, funciones e interacciones con el ambiente, como parte de un sistema de interrelaciones.
4. Las personas se comunican abiertamente entre sí (a través de las fronteras verticales y horizontales) sin miedo a la crítica o al castigo.
5. La gente sublima sus intereses personales y los intereses departamentales fragmentarios a fin de trabajar juntos y lograr la visión compartida de la organización (Robbins y Judge, 2009, 636).

### **3.10.3 Administración del aprendizaje**

Robbins y Judge (2009) explican “La transformación de la estrategia, estructura y cultura de la empresa puede tener éxito o no, pero eso es parte del riesgo, estimular el cambio a través de la creación de una organización que aprende” (p. 637).

A continuación, algunas formas de administrar el aprendizaje:

**Establecer una estrategia:** La administración necesita hacer explícito su compromiso con el cambio, innovación y la mejora continua.

**Rediseñar la estructura de la organización:** La estructura formal llega a ser un serio impedimento para el aprendizaje. Al aplanar la estructura, eliminar o combinarlos departamentos e incrementar el uso de equipos de funciones cruzadas, se refuerza la interdependencia y disminuyen las barreras entre las personas.

**Transformar la cultura de la organización:** Para convertirse en una organización que aprende, es necesario que sus directivos demuestren por medio de sus acciones que correr riesgos y aceptar los errores son características deseables. Eso significa que hay que premiar al personal que haga intentos y cometa errores. Y la administración necesita estimular el conflicto funcional. “La clave para desencadenar una apertura real en el trabajo”, afirma un experto en organizaciones que aprenden, “es enseñar a la gente a ponerse de acuerdo. Pensamos que el acuerdo es muy importante ¿A quién le importa? usted tiene que ventilarlas paradojas, conflictos y dilemas de modo que la colectividad sea más inteligente de lo que sería en forma individual”.

## Conclusiones

En los aspectos generales de la administración de recursos humanos, la capacitación a su vez se describe en el carácter multivariado cómo técnica: de ambiente interno, directa aplicada a las personas por medio de los puestos desempeñados y técnica que proporciona datos y decisiones. Algunos métodos de capacitación básicos son la capacitación en el trabajo, la capacitación por aprendizaje, el aprendizaje informal, la capacitación por instrucción en el trabajo, las conferencias, el aprendizaje programado, las herramientas audiovisuales, la capacitación simulada, la capacitación por computadora, los sistemas electrónicos de apoyo del desempeño, así como la capacitación a distancia y por Internet. Las aplicaciones de estas técnicas traen beneficios al individuo, a las relaciones humanas y la organización.

El proceso de capacitación detalla cuatro pasos: la detección de necesidades involucra un diagnóstico de los problemas de la capacitación y se puede hacer en tres niveles de análisis; en el nivel organizacional, en el de los recursos humanos existentes y en el de las operaciones y tareas que deben realizarse. El programa de capacitación busca planear cómo se atenderán las necesidades diagnosticadas: qué capacitar, a quién, cuándo, dónde y cómo capacitar, a fin de utilizar la tecnología más adecuada para la instrucción. La implementación de la capacitación implica el binomio instructor y aprendiz en una relación de instrucción y aprendizaje. La evaluación de los resultados de la capacitación busca obtener la retroalimentación del sistema y se puede hacer en el nivel organizacional, en el nivel de los recursos humanos o en el nivel de las tareas y las operaciones. La aplicación de la capacitación debe ser un proceso continuo para alcanzar el éxito en el desarrollo de personal y la competitividad de la organización.

Los cambios organizacionales surgen por una necesidad de las organizaciones modernas, son exigidas por las fuerzas exógenas y endógenas, por lo cual los cambios deben ser planeados. Según Lewin implantar un cambio implica debilitar las fuerzas del statu quo o aumentar las fuerzas para el cambio, el proceso de cambio consiste en tres pasos descongelamiento, movimiento y recongelamiento, las aplicaciones de estos preparan a los empleados para futuros puestos al impartir conocimientos, cambiar las actitudes y mejorar las habilidades, la implementación de la capacitación moderna e-

learning es un modelo que se ajusta a los cambios ya que comprenden los aspectos pedagógicos y tecnológicos necesarios para enfrentan la resistencia al cambio.

La capacitación ejerce un gran impacto en las organizaciones modernas ya que puede ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. La capacitación permite el desarrollo de habilidades, aptitudes y actitudes en el personal lo que genera grandes beneficios para las organizaciones modernas.

## Referencias

- Biscay, C. E. (2010). *e-ABC*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2016, de <http://www.e-abclearning.com/queeselearning>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Coulter, S. P. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: Pearson.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Décimo Primera ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., Armstron, G., & Stanton, W. (s.f.).
- Martínez, E., & Martínez , F. (2009). *Capacitación por competencia*. Santiago, Chile.
- Porter, M. (2012). Ventaja competitiva. En M. Porter, *Estrategia empresarial* (Décima ed., pág. 585). Bogota, Colombia: McGraw-Hill.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (Décimotercera ed.). México: Pearson.
- Robert, W. R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice.
- Valle, R., Dolan, S., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (Tercera ed.). Madrid, España: McGrawHill.
- werther, W., & Davis, K. (1991). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de la empresa* (Sexta ed.). México: Mc Graw Hill.