

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN- MANAGUA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



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

Tema: Gestión Recursos Humanos

Sub Tema: Modelo de un programa de Capacitación para el personal de la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino

Autoras:

Bra. Rebeca Gómez Velásquez

Bra. Violeta Pérez Bellorin.

Tutor:

MSC. Carlos Avendaño

Managua, Nicaragua, Abril de 2016

Tabla de Contenido

Dedicatoria.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Resumen.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	3
OBJETIVOS.....	4
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
CAPÍTULO UNO: ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACIÓN.....	5
1.1 La Capacitación.....	6
1.1.1. Importancia de la Capacitación.....	7
1.1.2 Objetivos de la capacitación.....	7
1.1.3 Enfoques de Capacitación y Desarrollo.....	8
1.1.4 Proceso de Capacitación.....	9
1.1.5 Mapas de las Competencias.....	9
1.1.6 Tipos de Capacitación.....	10
1.1.7 Técnicas de Capacitación.....	10
1.1.8 Evaluación del programa de capacitación.....	13
LAS VENTAJAS Y BENEFICIOS COMO RESULTADO DE LA IMPLEMENTACION DE LA CAPACITACION DE PERSONAL DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE CIUDAD SANDINO.....	15
2.1 Beneficios de la Capacitación para la empresa y empleados.....	16
2.2 Ventajas de la Capacitación.....	18
2.3 Costo – Beneficios.....	18
2.4 Tendencias de la capacitación.....	19

CAPÍTULO TRES: MODELO PRELIMINAR DE CAPACITACIÓN QUE ORIENTE A LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE CIUDAD SANDINO A LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTA PARA LOS SERVIDORES PUBLICOS.	21
3.1 Antecedentes de la Alcaldía Municipal de la Ciudad Sandino.	22
3.1.1 Misión.....	23
3.1.2 Visión	23
3.1.3 Objetivos.....	24
3.1.5 Estructura Organizacional:	25
3.1 Identificación de necesidades para la Capacitación.....	26
3.3 .Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación.	29
3.3.1 Indicadores de las necesidades de Capacitación.	31
3.4 La Capacitación como estrategia de Intervención.	32
3.5 Programa de Capacitación.	34
Conclusiones	49
Bibliografía	52
Anexos	53

Dedicatoria

Dedico este trabajo primeramente a Dios, quien nos da la vida y que, con su infinito amor y sabiduría me permitió culminar esta carrera universitaria con éxito.

A mis padres, quienes me enseñaron a forjar metas y que ahora se ven reflejados en la culminación de mis estudios universitarios.

A los maestros, que con sus conocimientos y disposición de enseñar, lograron inculcarnos las bases necesarias para la culminación del presente trabajo y la carrera universitaria.

A todas aquellas personas que de una u otra forma estaban pendientes a que continuaré con mi meta de culminar la carrera, y me brindaron apoyo, fortaleza y constancia.

Rebeca del Socorro Gómez Velásquez

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi Dios, quien me dio la fe, la fortaleza, la salud y la esperanza para terminar este trabajo.

A mi adorada madre Violeta Bellorín Rodríguez quien me dio la vida y me enseñó a luchar para cumplir mis metas, gracias por todo el apoyo y fuerzas que siempre me distes madre.

A mi linda hija Sofía Valentina mi principal motivación y razón por la cual a diario lucho, es el motor que siempre me impulsa.

A toda mi familia que jamás dejó de creer en mí.

A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme y continuaron depositando su esperanza en mí.

Al proyecto SINACAM por darme la oportunidad de cumplir uno de mis mayores sueños.

Violeta Pérez Bellorín

Agradecimiento

A Dios por darme la sabiduría y la capacidad necesaria para realizar este trabajo documental, con él que, culmino mi carrera universitaria.

A mi madre Maritza Velásquez quien me apoyo en todo momento, a quien le agradezco por el cuidado de mi hija mientras yo estudiaba.

A nuestro Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional, quien nos brindó la oportunidad de la restitución de derecho, creando programas de educación para lograr obtener una meta más en nuestras vidas, que nos permitirá alcanzar mayores éxitos tanto en lo personal como en lo laboral.

A mi jefa Lic. Scarleth Solís López, quien me brindo apoyo incondicional y a diario me daba ánimos de seguir en pie de lucha en los momentos más difíciles que tuve durante la carrera.

A todos los profesores que me apoyaron en la realización de este documento, brindándome toda su disposición y atención, para que pudiera terminar este trabajo.

Rebeca del Socorro Gómez Velásquez

Agradecimiento

Le agradezco en primer lugar a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mi madre por creer siempre fielmente en mí por animarme cuando lo necesite y por todo su apoyo.

A mi jefe compañero José Sandy Peralta, quien mediante el proyecto SINACAM me brindó la oportunidad de estudiar y así poder realizar uno de mis sueños.

A todos mis profesores quienes a lo largo de esta carrera me brindaron su apoyo y principalmente a los que me guiaron en la realización y culminación de esta tesis.

A nuestro Gobierno de Reconciliación y unidad, quien creo este programa SINACAM para la capacitación y nivelación de los servidores públicos y de esta manera poder brindar una mejor atención a la población.

Violeta Pérez Bellorín

Valoración del Docente

Resumen

Toda empresa o institución sin excepción utiliza el recurso humano, puesto que este es imprescindible para llevar a cabo tareas de las que depende la supervivencia de las empresas, por lo que deberá capacitar a su personal para lograr un perfeccionamiento y actitudes privadas para el mejor desempeño de sus efectivos y futuros cargos y así adaptar a cada colaborador poder llevar a cabo los objetivos que la empresa requiera en su entorno.

Cabe señalar que la capacitación es muy importante durante la vida laboral y profesional, ya que de esta depende el funcionamiento que debe tener el trabajador o grupo asociado, la capacitación es el punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso. El adiestramiento o capacitación es lograr la fuerza y los buenos resultados que una empresa o institución espera ya que lograr que el empleado pueda tener una solución rápida y efectiva a cualquier contrariedad que se le presente durante su ocupación en el área asignada o externa.

La capacitación no debe verse simplemente como una obligación que hay que cumplir porque lo manda la ley. La capacitación es una inversión que trae beneficios a la persona y a la empresa.

La motivación del personal deben concebirse precisamente con programas de capacitación y modelos de educación a través de los cuales es necesario formar una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de la productividad y la calidad en las tareas asignadas, para cumplir con los objetivos y los principios personales, profesionales y laborales, ya que formaran parte del desarrollo que conlleva a la empresa a tener claro y presente como parte de su estilo de vida.

INTRODUCCIÓN

El presente informe aborda la temática de la Gestión de Recursos Humanos, que se puede definir como el proceso de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización, el objetivo es alinear una área de Recursos Humanos capaces de implementar estrategias organizacionales a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia a nivel mundial.

La característica principal de esta temática es administrar a personas, viéndolas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencias, creatividad y habilidades.

Para analizar esta materia es necesario tomar en cuenta la capacitación del personal que es un elemento importante para el cumplimiento de la gestión de Recursos Humanos. La alcaldía de Ciudad Sandino la cual se tomó como objeto de estudio y como servidores públicos es de gran importancia la capacitación por que al igual que cualquier institución se beneficia porque la capacitación del personal los conduce a la rentabilidad más alta y a actitudes más positivas, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles, eleva la moral de la fuerza de trabajo, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, crea una mejor imagen, fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza, mejora la relación jefes-subordinados.

El desempeño eficaz y eficiente del personal para una institución pública o privada depende de la capacitación constante, por lo tanto un servidor público debe reflejar a la ciudadanía acciones que le permitan adquirir confianza y de hecho que estos a su vez logren una satisfacción por el servicio brindado y que los impuestos están siendo bien administrado y retribuidos.

El interés académico de este factor se debe a que como estudiantes y servidores públicos, es necesario profundizar y aplicar los conocimientos adquiridos durante el plan de estudio de la carrera y de esta manera colaborar y ser partícipe de desarrollar estos elementos en la Alcaldía de Ciudad Sandino que es el medio donde se labora. Y en el ámbito profesional porque como servidores públicos se debe fomentar la calidad del servicio a la ciudadanía y esto se logra a través de la capacitación del personal constantemente.

El estudio se realizó a través documental y la vivencia en el campo laboral, conversaciones con colegas, jefes de las diferentes áreas, con la ciudadanía quienes son a los que se les brinda el servicio.

La estructura de este informe se desarrolla de la manera siguiente en el primer capítulo se abordan los aspectos generales de la capacitación, como definición, importancia, objetivos, enfoques, proceso, mapas de la competencia, tipología, técnicas, evaluación y tendencias de la capacitación.

En el segundo capítulo se identifica las ventajas y beneficios como resultado de la implementación de la capacitación del personal de la alcaldía del municipio de ciudad Sandino.

En el tercer Capítulo se diseñar un programa de Capacitación y Motivación para aplicarse a servidores públicos en especial a la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino.

JUSTIFICACIÓN

Las instituciones de hoy en día se desarrollan en un ambiente altamente competitivo, por tanto es necesario que para poder competir estas cuenten con tecnología adecuada, recursos económicos y sobre todo Recursos Humanos altamente calificado.

Al ser la actividad laboral la que ocupa la mayor parte del tiempo de las personas, es necesario que estas se sientan capacitadas en las instituciones en las que laboran, de tal modo que sus actividades no se conviertan de forma rutinaria y estresante, por tanto al estar capacitado, los colaboradores (servidores públicos) serán más productivos en el trabajo obteniendo resultados psicológicos positivos como: la motivación, autorrealización, el sentirse competente, útil y el mantenimiento del autoestima, retribuyendo de esta manera un servicio de calidad a la ciudadanía.

Es por esta razón que se consideró realizar este estudio documental con el propósito de poder sugerir un programa de capacitación para la Alcandía Municipal de Ciudad Sandino que a través de su implementación dé resultados positivos, al mismo tiempo como estudiantes poner en práctica los conocimientos adquiridos y de esta manera profundizar dándole la importancia a esta temática para el buen funcionamiento de toda institución sea esta pública o privada dirigiéndolos a la productividad y una buena calidad del servicio, no se puede obviar que esta temática puede servirles como material de consulta a compañeros que están iniciando con el programa de Sinacam.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar propuesta de un programa de Capacitación del personal de la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino, a través de un informe documental, para su adecuada aplicación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definir los aspectos generales de la capacitación, como instrumentos que genere mejores niveles de competitividad entre el personal Municipal.

Presentar las ventajas y beneficios que produce la implementación adecuada de un programa de capacitación continúa.

Proponer un programa de Capacitación de personal que contribuya a la mejora de los niveles de competitividad del personal de la Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino.

CAPÍTULO UNO: ASPECTOS GENERALES DE LA CAPACITACIÓN

1.1 La Capacitación

(William B. Werther, 1991) dicen La Capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esta persona para cumplir futuras responsabilidades. (p.148)

Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales, además ayudan al personal a su desarrollo y aumento potencial a su capacidad como empleado directivo.

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000) dice que la capacitación es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales, con el objetivo de aumentar la productividad del personal e implementar un cambio de habilidad, conocimiento, actitud o comportamiento. (p.306)

La capacitación es un medio para desarrollar competencia entre las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas.

1.1.1. Importancia de la Capacitación

Para las empresas u organizaciones, la capacitación del capital humano es de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa y en especial a las personas como entes humanos y naturales, repercutiendo favorablemente en la Institución por las siguientes razones. (p.149).

1. Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
2. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
3. Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
4. Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
5. Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
6. Permite el logro de metas individuales.
7. Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
8. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
9. Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
10. Alienta la cohesión de grupos.
11. Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
12. Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar
13. La rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
14. Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
15. Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
16. Crea mejor imagen.
17. Mejora la relación jefes – subordinados.
18. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

1.1.2 Objetivos de la capacitación

(William B. Werther, 1991) dicen que los objetivos que se pretenden alcanzar con la implementación de la capacitación es identificar las necesidades y definir los logros que se desean y los medios de que se dispondrá. Y a través de los

objetivos específicos poder evaluar el éxito obtenido, logrando ser más competitivos y productivos. (p. 152).

Cuando se utilizan correctamente los principios en el aprendizaje es más probable que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son, los de participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación:

1. Participación.
2. Repetición.
3. Relevancia.
4. Transferencia.
5. Retroalimentación.

1.1.3 Enfoques de Capacitación y Desarrollo.

Es importante definir el enfoque de capacitación y a quienes va dirigido, debido a que tiene que darse de acuerdo a los puestos, por ejemplo para los supervisores, la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos gerenciales.

(William B. Werther, 1991) dicen que al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores como (p.155):

1. La efectividad respecto al Costo.
2. Contenido deseado del programa.
3. Idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
4. Preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso.
5. Preferencias y Capacidad del capacitador.
6. Principios de aprendizaje a emplear.

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación que se pretende alcanzar y de cada empresa ya sea pública o privada por ejemplo el factor costo pueda ser que para una institución sea secundario, en el caso de la Alcaldía de Ciudad Sandino es un factor secundario porque se trata de un servicio público que se regresa a la ciudadanía con eficacia y eficiencia, retribuyendo en beneficios sus impuestos.

1.1.4 Proceso de Capacitación.

,(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009)define que la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas. (p. 375)

1. El diagnóstico que consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. El diseño consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. La implementación es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. La evaluación que consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación. (Ver anexo No. 1 y No. 2)

1.1.5 Mapas de las Competencias.

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009) habla que cuando la capacitación se enfoca en las competencias, se basa en la laguna que existe entre las competencias disponibles y existentes y entre las que necesita la organización, la unidad organizacional o el trabajo de la persona. En este caso, la capacitación representa la manera con que se pretende llenar las lagunas y equiparar las competencias existentes con las que necesita la organización. (p. 379)

1.1.6 Tipos de Capacitación.

(Chiavenato, Planeación de la Capacitación, 2008) afirma que la capacitación se puede dar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de computadoras o por satélite. Los medios son muy variados y esto depende del lugar donde ocurre la capacitación puede ser:(p. 383).

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

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

1.1.7 Técnicas de Capacitación.

(Chiavenato, Planeación de la Capacitación, 2008) dice que existen varias técnicas de capacitación, a saber. (p. 383).

1. Lecturas: La técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación es la lectura. La lectura es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes.

El instructor presenta la información en esa situación de capacitación, mientras que el personal en capacitación participa escuchando y no hablando, una ventaja de la lectura es que el instructor expone a las personas en capacitación una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado. No obstante, la lectura tiene algunas desventajas. Como es un medio de mano única, el personal en capacitación adopta una posición pasiva.

Existe poca o ninguna posibilidad de esclarecer dudas o significados o de comprobar si las personas comprendieron el material de lectura. Existe poca o ninguna posibilidad para la práctica, el esfuerzo la realimentación o el conocimiento de los resultados. Lo ideal sería hacer que el material sea más significativo o intrínsecamente motivador para las personas en capacitación. Esas limitaciones provocan que la lectura tenga poco valor para promover cambios de actitud o de comportamiento.

2. Instrucción Programada: es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano se presentan pequeñas partes de información, que requieren las correspondientes respuestas, al personal en capacitación. Estos pueden determinar sus respuestas, sabiendo si han comprendido la información obtenida. Los tipos de respuestas solicitados a los capacitados varían conforme a la situación, pero generalmente son de opción múltiple, verdadero o falso, etc. Tal como el método de lectura, el aprendizaje programado tiene ventajas y desventajas. Algunas de las ventajas son: la posibilidad que sea computarizado y de que los ca-

capacitados absorban los conocimientos en su propia casas, saber de inmediato si están en lo correcto o no y participar activamente en el proceso. La principal desventaja es que no presenta respuestas al capacitado.

3. **Capacitación en Clases:** es el entrenamiento fuera del local de trabajo, en un aula. Los educando son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local de trabajo. Es el tipo de capacitación más utilizado. Las organizaciones suelen divulgar las horas dedicadas per cápita para evaluar el tiempo que el educando pasa en clases.
4. **Capacitación por computadora:** con ayuda de la tecnología de la información (TI) se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).
5. **E-learning:** se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. También se conoce como Web based training (WBT) o capacitación en línea y tiene tres fundamentos:
 1. Es una red que es capaz de actualizar, almacenar, distribuir y compartir al instante el contenido de la información o instrucción.
 2. Se puede entregar al usuario final por vía de la computadora mediante la tecnología estándar de internet.
 3. Se enfoca en el aspecto más amplio de aprendizaje y va más allá de los paradigmas tradicionales de capacitación. No se limita de la entrega de la instrucción (característica de la capacitación por computadora). (Ver Anexo No. 3)

1.1.8 Evaluación del programa de capacitación

(Chiavenato, Planeación de la Capacitación, 2008), dice es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión los costos incluyen: materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable. Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñada. (p. 387)

Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

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

Si las respuestas a las preguntas anteriores fueran positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito, si fuera negativo el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto.

La evaluación del programa ayuda a tener en mente una pregunta fundamental: ¿Cuál es su objetivo? ¿En qué medida se ha alcanzado ese objetivo? KirkPatrick propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación: (Ver anexo No. 4)

1. La reacción es la “prueba de la sonrisa” o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el capacitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendaría a otros.
2. Lo aprendido evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamiento cambiaron como resultado de su aplicación.
3. El desempeño evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Los cambios de comportamientos se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación de 360° o las investigaciones de los colaboradores, si no hay cambios conductuales entonces, la capacitación no funcionó o algo pasa con el programa de capacitación. Cuando el colaborador regresa al contexto de trabajo, un conjunto de factores puede apoyar el cambio de comportamiento, entre ellos el papel de apoyo de gerente y un clima que facilita e incentiva el intento por observar un nuevo comportamiento.
4. El resultado se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados de negocio de la organización. Esta puede reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo del ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido.

Posteriormente se incluye un quinto nivel en la evaluación de la capacitación:

5. El rendimiento de la inversión, también llamado ROI (return on investment). significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada.

CAPITULO DOS: LAS VENTAJAS Y BENEFICIOS COMO RESULTADO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE CIUDAD SANDINO.

2.1 Beneficios de la Capacitación para la empresa y empleados.

(Diego56464, 2013) dice que un buen sistema integral de Capacitación permite desarrollar en el personal los conocimientos, las habilidades y/o competencias necesarias para que la organización pueda implementar sus estrategias para el logro de los objetivos institucionales, derivados de la planeación estratégica.

La actividad sistemática, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma.

A) Beneficios para la empresa se pueden mencionar los siguientes:

1. Ayuda a prevenir riesgos de trabajo.
2. Produce actitudes más positivas.
3. Aumenta la rentabilidad de la empresa.
4. Eleva la moral del personal.
5. Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño.
6. Crea una mejor imagen de la empresa.
7. Facilita que el personal se identifique con la empresa.
8. Mejora la relación jefe-subordinados.
9. Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
10. Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
11. Ayuda a solucionar problemas y agiliza la toma de decisiones.
12. Facilita la promoción de los empleados.
13. Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
14. Promueve la comunicación en la organización.

15. Aumenta la motivación del personal, lo que trae, en consecuencia, mayor productividad.
16. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
17. Construye a la formación de líderes y dirigentes.

B) Beneficios para los empleados en la capacitación se pueden mencionar los siguientes:

1. Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
2. Favorece la confianza y desarrollo personal.
3. Ayuda a la formación de líderes.
4. Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.
5. Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
6. Ayuda a lograr las metas individuales.
7. Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
8. Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
9. Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
10. Sube el nivel de satisfacción con el puesto, lo cual, a su vez, aumenta la productividad.
11. Aumenta la autoestima de las personas, lo que redundará en un clima laboral.
12. Mejora el clima organizacional.

2.2 Ventajas de la Capacitación

Las ventajas de la capacitación y educación de los empleados van desde la retención de los empleados para ser reconocidos como un empleador de elección. Los empleados y los empleados comparten las ventajas de la formación y las oportunidades educativas. El tipo o método de entrenamiento y la educación es menos importante que el hecho de que está patrocinado por el empleador, y contribuye al desarrollo profesional de su personal.

(Diego56464, 2013) “Los programas de desarrollo de los empleados deben de ser continuos y cualquiera que sea el aumento de las erogaciones monetarias por ese motivo, parecerán infinitesimales en comparación con los costos, con frecuencia ocultos, que pueden resultar de tener ejecutivos incompetentes y subdesarrollados”.

2.3 Costo – Beneficios.

(Diego56464, 2013) afirma que la capacitación es rentable. La gente sin capacitación tarda seis veces más en realizar su trabajo, que una persona capacitada y motivada.

Un estudio longitudinal realizado por la American Society of Training and Development muestra que las empresas que invierten \$1500 dólares en capacitación por empleado (comparado con aquellos que invierten \$125) experimentan, en promedio, un aumento del 24% en margen de ganancia y \$ 218 mayor productividad por empleado.

(Diego56464, 2013) Ya no sirve medir el éxito de las empresas sólo con medidas financieras, porque estas no son más que la consecuencia de la forma en que se manejan otras tres variables sustantivas: satisfacción de los clientes, cali-

dad de los procesos operativos y el aprendizaje organizacional de las novedades del entorno que pueden cambiar la situación competitiva de la empresa.

(Diego56464, 2013) “Si un hombre vacía su bolsa dentro de su mente, nadie podrá quitársela. Una inversión en conocimiento paga su mejor interés.”

2.4 Tendencias de la capacitación

(Chiavenato, Planeación de la Capacitación, 2008), dice la Association Society for Training and Development (ASTD) subraya que las principales tendencias son: (p.389)

- a) El aprendizaje como estrategia empresarial: las organizaciones que aprenden bien y rápido y que colocan a los recursos humanos en un nivel realmente estratégico alcanzan logros en los negocios muchos mejores que las que no los hacen.
- b) El e-learning la IT está derribando las barreras, los costos, los horarios y los límites del aula tradicionales y expande e influye ostensiblemente en las acciones de capacitación.
- c) La capacitación como consultoría del desempeño: en lugar de enfocarse en las actividades (lo que hacen las personas), la capacitación se enfoca en los problemas de desempeño de las personas, los equipos y las empresas (los resultados que alcanzan). Constituye uno de los medios más poderosos para aumentar las competencias y los resultados del negocio.
- d) Los líderes están concediendo gran valor al estilo coaching: La transición de los estilos técnicos y cerrados a una actuación más humana y participativa exige de los gerentes una fuerte inversión en su conocimiento personal y en poner a la disposición de sus equipos el liderazgo y el coaching.

Aspectos como el dialogo frente a frente, la convergencia, el dar y recibir realimentación, la discusión de factores que perjudican la carrera de las personas, las relaciones interpersonales y la mejoría del desempeño están al alza.

- e) El papel del especialista en capacitación y desarrollo se está modificando: en lugar de ofrecer cursos y talleres, ahora se ubican en el centro del proceso de aprendizaje e innovación de la empresa para ayudar a la organización y a las personas a crecer y alcanzar el éxito en la alineación de las estrategias organizacionales.

CAPÍTULO TRES: MODELO PRELIMINAR DE CAPACITACIÓN QUE ORIENTE A LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO DE CIUDAD SANDINO A LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTA PARA LOS SERVIDORES PUBLICOS.

3.1 Antecedentes de la Alcaldía Municipal de la Ciudad Sandino.

El Municipio de “Ciudad Sandino”, fue puesto por sus pobladores desde el año 1979, este pasó a ser oficial mediante la Ley N° 329, Ley Creadora de los Municipios de Ciudad Sandino y el Crucero del 15 de Diciembre del año 1999 y Publicada en La Gaceta, Diario Oficial No. 7 del 11 de Enero del año 2000.

Ciudad Sandino se ubica al Oeste de la Ciudad de Managua, su Centro Urbano se encuentra a 12 ½ kilómetros de distancia de la ciudad capital y se comunica con los diferentes departamentos del país a través de la carretera Panamericana (segmento de la carretera Nueva a León), limitando al Norte, con el Municipio de Mateare; Al Sur, con el Municipio de Managua; Al Este, con el Lago de Managua o Xolotlán; y al Oeste, con los Municipios de Mateare y Vila El Carmen.

Oficialmente el INIDE (VIII Censo de Población/2005) presentó como población del Municipio de Ciudad Sandino a Junio de 2005, una población de 75,083 habitantes, con proyección para el 2012 de 91,278 habitantes, sin incluir los nuevos asentamientos humanos generados por las urbanizaciones, lotificaciones y construcciones privadas que se desarrollaron desde esa fecha, que superan ya las 3,000do viviendas.

La Alcaldía Municipal de Ciudad Sandino es una entidad Pública de Gobierno donde se ejercen competencias y funciones bajo un ordenamiento de naturaleza administrativa con la participación de la ciudadanía y la responsabilidad compartida entre las diferentes instituciones del estado y empresas privadas radicadas en nuestro Municipio.

Fundamentada en la Ley 40; arto.1, 2, 3 y 6 que refiere a las principales competencias para la prestación de los servicios públicos a la población sin distinción de credo político, religión y status social.

La Alcaldía de Ciudad Sandino es una Institución Gubernamental que tiene en su planilla institucional 400 trabajadores (hombres y mujeres), los cuales están distribuidos en las diferentes áreas de atención, con una visión de servicio social, desarrollo, humanismo, calidez y solidaridad.

3.1.1 Misión

Identificar las necesidades de los y las protagonistas, para el desarrollo de los proyectos y programas de interés común que contribuyan al progreso integral, sostenible y armónico del municipio; así mismo brindar los servicios públicos con eficiencia y eficacia, comprometidos en asegurar la satisfacción ciudadana permanente, con respeto, equidad de género, responsabilidad compartida y transparencia .

3.1.2 Visión

Una institución con alto nivel en la cobertura de los bienes y servicios con transparencia, eficacia y eficiencia que permita generar respuestas expeditas y objetivas que contribuyan al desarrollo educativo, económico, social, turístico y ambiental sostenible; basado en el modelo y los principios Cristianos, Socialistas y Solidarios

3.1.3 Objetivos

- a) Alcanzar en un horizonte de 20 años, el mejoramiento del nivel de vida de la población del municipio de Ciudad Sandino, con el desarrollo de sus potenciales territoriales, de los sectores de actividad económica, recursos naturales y humanos, sobre la base del aumento sostenido de la actividad económica con competitividad y en armonía con el ambiente.
- b) Reducción del desempleo y aumento de los ingresos de las familias, mediante el incremento significativo de la inversión privada, el desarrollo empresarial con sólida alianza entre la grande y mediana empresa con las pequeñas y micro empresas, así como alianza urbano – rural de la economía local.
- c) Incremento del consumo y acceso a los servicios sociales básicos y servicios municipales con equidad social, en la población del municipio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ALCALDIA DE CIUDAD SANDINO

a) Desarrollo Económico

Alcanzar el desarrollo económico y social, mediante la explotación racional de los recursos naturales, materiales y las capacidades humanas disponible optando una economía diversificada que permita un mayor ingreso, riqueza al municipio.

b) Desarrollo Social

Promover la asignación racional de recursos a los sectores y territorios con menos potencial y oportunidades mediante la optimización de la infraestructura y los servicios municipales.

c) Fortalecimiento Institucional

Modernizar la institución a través de la implementación de sistemas de información registros y control de las operaciones administrativas financieras y de gestión que permitan mejorar la calidad de servicios a usuarios internos y externos.

d) Desarrollo del Medio ambiente

e) Promover la asignación racional de recursos a los sectores y territorios con menos potencial y oportunidades mediante la optimización de la infraestructura y los servicios municipales.

3.1.5 Estructura Organizacional:

De conformidad con el Arto. 25 de la Ley de Carrera Administrativa Municipal; el Manual de Clasificación de Cargos será el instrumento legal de cargos, grupos, niveles, grados y puestos de trabajo y sus equivalencias de la Municipalidad, podemos identificar en la actualidad cada uno de los cargos por niveles jerárquicos a través del organigrama que existe en la Alcaldía de Ciudad Sandino. (Ver Anexo No. 5)

TIPO DE CARGOS:

f) **CARGOS DE ELECCIÓN POPULAR:** Son los servidores públicos municipales que ocupan cargos por votación popular, de conformidad al Arto. 178 de la Constitución Política de la República de Nicaragua y Arto. 2 párrafo 5 de la Ley N° 502.

g) **CARGOS DE CONFIANZA:** Son los servidores públicos municipales de libre designación y que únicamente realizan actividades de asistencia y asesoría a los órganos de gobierno municipal, de conformidad la Ley N° 502 y en el caso del Responsable del Registro Civil, de

conformidad Ley No. 786 Ley de Reforma y Adición a la Ley No. 40 y 261 Ley de Municipios.

- h) CARGOS DEL SISTEMA DE CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL: Todos aquellos servidores públicos municipales que tienen una relación de trabajo de carácter permanente con la Municipalidad, en virtud de nombramiento definitivo por un periodo indeterminado, e ingresan a la Carrera Administrativa Municipal, por reunir los requisitos de idoneidad para el puesto y superar los procedimientos de selección de conformidad con lo dispuesto en la Ley No.502 y su Reglamento; o han sido acreditado a la Carrera Administrativa Municipal mediante el proceso extraordinario.

3.1 Identificación de necesidades para la Capacitación

(Chiavenato, Planeación de la Capacitación, 2008) dice que la identificación de necesidades para la capacitación es la primera etapa y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. 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.

El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa (misión, visión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socio-económico 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. Determina la importancia que se dará a la capacitación. En este nivel se debe verificar 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.

2. Nivel de análisis de los recursos humanos: El sistema de Capacitación.

Este análisis procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para descubrir 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.

(Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009) recomienda que el análisis de los recursos humanos se sustente en el estudio de los aspectos siguientes:

1. Número de empleados en la clasificación de los puestos.
2. Número de empleados necesarios en la clasificación de los puestos.
3. Edad de cada empleado en la clasificación de los puestos.
4. Nivel de preparación requerido por el trabajo de cada empleado.
5. Nivel de conocimiento requerido por el trabajo de cada empleado.
6. Actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la empresa.
7. Nivel de desempeño, cuantitativo y cualitativo de cada empleado.
8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
9. Potencial del reclutamiento interno y externo.
10. Tiempo de Capacitación necesario para la mano de obra ausentismo.
11. Índice de ausentismo.
12. Índice de rotación de personal.
13. Deserción del puesto.

3. Nivel de 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. 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.

El análisis de las operaciones consiste en determinar cuáles tipos de conductas deben observar los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus puestos. Este análisis se basa en los datos siguientes respecto a una tarea o un conjunto de tareas:

1. Estándares de desempeño de la tarea o el puesto.
2. Identificación de las tareas que constituyen el puesto.
3. Forma de realización de cada tarea para cumplir con los estándares de desempeño.
4. Habilidades, conocimientos y actitudes básicas para el desempeño de cada tarea.

El análisis de las operaciones es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, los conocimientos y las características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar funciones. Y permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

3.3 .Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación.

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que quiere sustentarse en información relevante. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de líneas es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación.

Según (Chiavenato, Planeación de la Capacitación, 2008) dice que los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades son: (pág. No. 395.)

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, etc.
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 responsables de las diversas áreas.
6. Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objeti-

vos 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.

El papel de esta Norma Internacional es proporcionar una directriz que pueda ayudar a una organización a identificar y analizar las necesidades de formación, diseñar, planificar y proporcionar la formación, evaluar sus resultados y dar seguimiento y mejorar el proceso de la formación a la mejora continua y su intención es ayudar a las organizaciones a hacer de la formación una inversión más eficaz y eficiente.

3.3.1 Indicadores de las necesidades de Capacitación.

Estos indicadores sirven para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación en los cuales se pueden encontrar indicadores a priori y posteriori.

(Chiavenato, Planeación de la Capacitación, 2008) Define los indicadores a priori como los hechos que, si acontecieran, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Estos indicadores son:

- i) Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- j) Reducción del número de empleados.
- k) Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- l) Sustituciones o movimientos de personal
- m) Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- n) Expansión de los servicios.
- o) Cambios en los programas de trabajo o de producción.
- p) Modernización de la maquinaria o el equipo.
- q) Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

En los indicadores a posteriori los define como 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 menciona los siguientes:

- a) 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.
- b) 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 tribuir las fallas a otros.
 8. Errores al acatar las órdenes, etc.

3.4 La Capacitación como estrategia de Intervención.

Según (INTECO, 2001) Los principios de gestión de la calidad en los que se fundamenta la familia de normas ISO 9000 (de la cual forma parte de la serie ISO 10000) enfatizan la importancia de la gestión del recurso humano y la necesidad de formación adecuada. Se reconoce que es probable que los clientes respeten y valoren el compromiso de la organización con su recurso humano, así como la habilidad para demostrar la estrategia utilizada para mejorar la competencia de su personal.

El personal en todos los niveles debería ser formado para cumplir con compromiso de la organización de suministrar productos de una calidad requerida en un mercado que cambia rápidamente, donde los requisitos y las expectativas del cliente aumentan continuamente.

Los objetivos de una organización para la mejora continua, incluyendo el desempeño de su personal, podrían ser afectados por una cantidad de factores internos y externos incluyendo cambios en el mercado, en la tecnología en la innovación y en los requisitos del cliente y otras partes interesadas. Tales cambios pueden requerir que la organización analice sus necesidades relacionadas con la competencia del personal.

(Chiavenato, Planeación de la Capacitación, 2008) comenta que es importante que una organización sepa dirigir decisiones a efecto de mejora su desempeño. El éxito de la capacitación no se mide tan sólo porque las personas mejoran sus competencias individuales, sino también porque estas empiezan a contribuir positivamente al desempeño de la organización.

La ISO 100015 utiliza el conocido ciclo de Deming y define la capacitación como un proceso de cuatro etapas: a) analizar, b) planear, c) hacer y d) evaluar, cada una de ellas está conectada a la siguiente con una entrada.

1. Analizar que no es más que diagnosticar las necesidades de la capacitación.
2. Planear un programa de capacitación.
3. Hacer; implementar el programa de capacitación
Evaluar, medir los resultados del programa de capacitación

El papel de esta Norma Internacional es proporcionar una directriz que pueda ayudar a una organización a identificar y analizar las necesidades de formación, diseñar, planificar y proporcionar la formación, evaluar sus resultados y dar seguimiento y mejorar el proceso de la formación a la mejora continua y su intención es ayudar a las organizaciones a hacer de la formación una inversión más eficaz y eficiente.

3.5 Programa de Capacitación.

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.

(Chiavenato, Planeación de la Capacitación, 2008) dice que el programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

1. Planeación de la Capacitación.

(Chiavenato, Planeación de la Capacitación, 2008), El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes: (pag. 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 necesarias, materiales, manuales, entre otros.
7. Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:
 - a) Número de personas.
 - b) Tiempo disponible.
 - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
 - d) Características personales de conducta.

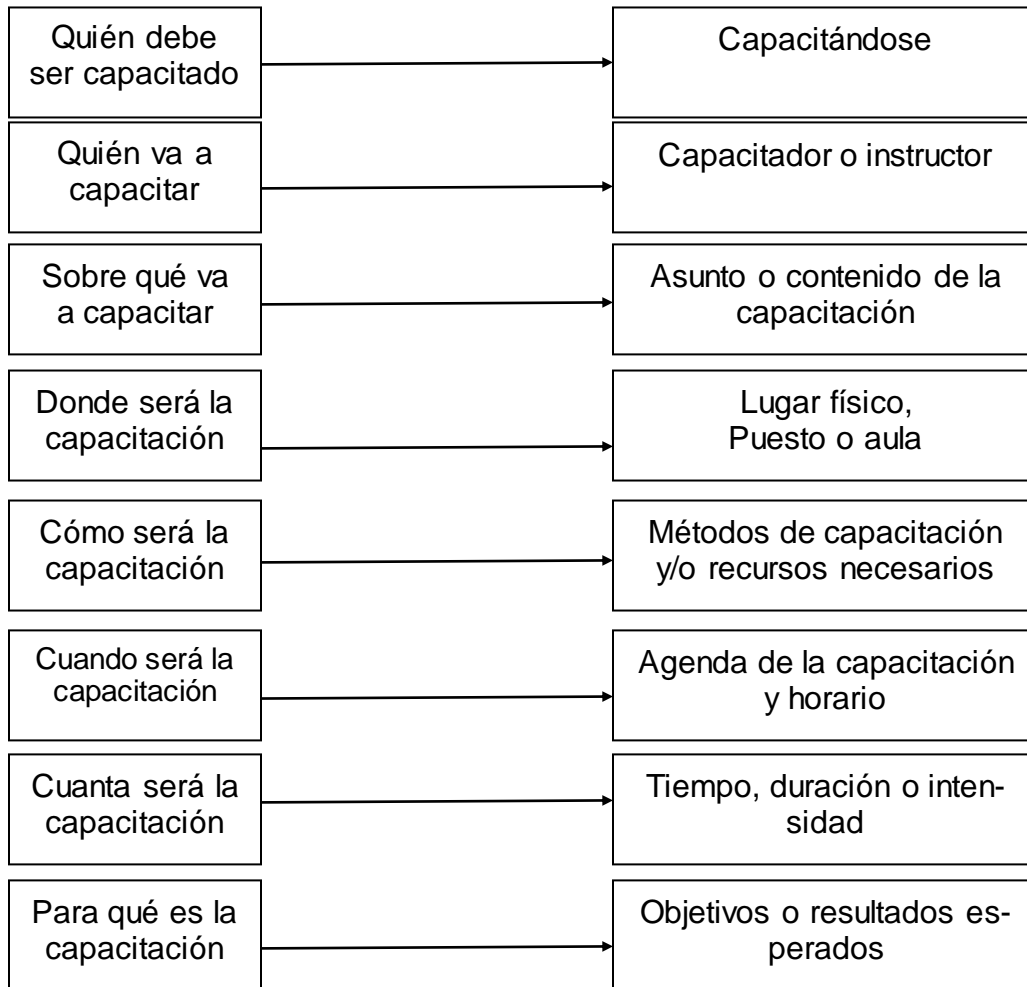
8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
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.

2. Puntos principales de un programa de Capacitación

Dice (Chiavenato, Planeación de la Capacitación, 2008), Los puntos principales de un programa de capacitación son los siguientes: (pag. 398).

Grafico No. 1



Fuente: Adalberto Chiavenato (2008)

3. Tecnología educativa de la Capacitación

(Chiavenato, Planeación de la Capacitación, 2008), 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.

4. Las técnicas y métodos de Capacitación.

(Chiavenato, Planeación de la Capacitación, 2008), las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación (pag. 399).

1. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización

- a) Técnicas de capacitación orientadas al contenido: diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de auto instrucción.
- b) Técnicas de capacitación orientadas al proceso: diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. Algunos procesos son utilizados para desarrollar introspección interpersonal (conciencia de uno mismo y de otros) como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como en el caso de liderazgo o de entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etc.
- c) Técnicas mixtas de capacitación: son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Al mismo tiempo que vinculan los conocimientos o el contenido, procuran la

modificación de la actitud, de la conciencia de uno mismo y de la eficacia interpersonal. Algunas técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto (on the job), la capacitación para la inducción, la capacitación con simuladores, la rotación de puestos, entre otros.

2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo:

Respecto al tiempo, las técnicas de capacitación son clasificadas en dos categorías: las técnicas aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso al trabajo.

a) Programa de inducción o de integración a la empresa: busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integración de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.

b) Capacitación después del ingreso al trabajo: La capacitación después del ingreso al trabajo se puede hacer con la consideración de dos aspectos:

1. La capacitación en el lugar de trabajo (en servicio)
2. La capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio)

c) Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación: Respecto al lugar de aplicación, las técnicas de capacitación son clasificadas en capacitación en el lugar de trabajo (en el puesto) y fuera del lugar de trabajo. La primera se refiere a la que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en un aula o local preparado para esta actividad.

1. Capacitación en el lugar de trabajo. Puede ser impartida por trabajadores, supervisores o especialistas de staff. No requiere de acomodos o equipos especiales y constituye la forma más común de capacitación. Es muy bien acogida en razón de que es muy práctica, pues el emplea-

do aprende mientras trabaja. Las empresas pequeñas o medianas invierten en este tipo de capacitación. La capacitación en el puesto presenta varias modalidades:

- a) Admisión de novatos que serán entrenados en ciertos puestos.
- c) Rotación de puestos.
- d) Entrenamiento para algunas tareas.
- e) Enriquecimiento del puesto, etc.

2. Capacitación fuera del lugar de trabajo. La mayor parte de los programas de capacitación que tienen lugar fuera del trabajo no están directamente relacionados con él y, en general, complementa la capacitación en el trabajo. La ventaja es la total inmersión del educando en la capacitación, lo que no es posible cuando está involucrado con el desempeño de las tareas del puesto. Las principales técnicas o métodos de capacitación fuera del trabajo son:

- a) Aulas para exposiciones
- b) Expositivas y conferencias
- c) Seminarios y talleres
- d) Películas, transparencias, videos, cintas (televisión)
- e) Métodos de casos (estudios de casos)
- f) Discusión en grupos pequeños, pañales, foros.
- g) Dramatización (representación de roles).
- h) Simulaciones y juegos
- i) Instrucción programada
- j) Oficinas de trabajo
- k) Reuniones Técnicas.

5. Evolución de la tecnología educativa de la Capacitación.

(Chiavenato, Planeación de la Capacitación, 2008), La tecnología para la capacitación está relacionada con los recursos didácticos, pedagógicos y educativos utilizados para ella. La tecnología informática (TI) influye enormemente en los métodos de capacitación y disminuye los costos de operación. Las nuevas técnicas de capacitación se imponen a las tradicionales, como: (pag. 401).

1. Recursos audiovisuales: las imágenes visuales y la información en audio son herramientas de Comunicación muy poderosas. El videocasete graba y registra clases, mensajes y presentaciones audiovisuales que pueden ser repetidas ante muchos educandos, reunidos o por separado. El CD-ROM y el DVD permiten grabar programas de capacitación y se pueden distribuir y presentar en varios locales distintos, en un momento u ocasión cualquiera.
2. Teleconferencia: consiste en utilizar equipo de audio y video de modo que permita que las personas participen en reuniones, a pesar de que se encuentren distantes unas de otras o del lugar del evento.
3. Comunicaciones electrónicas: los avances de la tecnología informática (TI) permiten la comunicación interactiva entre personas físicamente distantes. Con el correo de voz, el emisor actúa como fuente y envía un mensaje a las demás personas que están dentro de la red de la organización.
4. Correo electrónico: el correo electrónico o e-mail es una forma de comunicación electrónica que permite a las personas comunicarse con otras por medio de mensajes electrónicos enviados a través de redes de computadoras, por internet o intranet.
5. Tecnología multimedia: es la comunicación electrónica que integra voz, video y texto, los cuales son codificados digitalmente y transportados por redes de fibras ópticas.

6. Implementación de la Capacitación

(Chiavenato, Planeación de la Capacitación, 2008), 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. 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.

Enseñar a aprender. Además de esto, la capacitación presupone una relación de instrucción y aprendizaje. Instrucción es la enseñanza organizada de una tarea o actividades dadas. El aprendizaje es aquello instruido que el individuo incorpora a su conducta. Por lo tanto, aprender es modificar la conducta en el sentido de lo que se instruyó. No siempre enseñar (del lado del instructor) significa aprender (del lado del aprendiz). Se debe hacer hincapié en el aprendizaje y no sólo en la enseñanza.

La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización. La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

2. La calidad del material de capacitación presentado. El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
3. La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa. La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos aquellos que están ligados al asunto, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazos, no como un gasto inactivo y sin rendimiento alguno. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la implementación del programa.
4. La calidad y preparación de los instructores. El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimientos de la especialidad. Los instructores pueden ser seleccionados de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.
5. La calidad de los aprendices. La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

El entrenamiento o coaching es una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado, o sea al entrenador (coach) y al aprendiz. La principal ca-

racterística del entrenamiento es el valor que agrega a las partes que interactúan entre sí. Se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula la potenciales. En esta relación, el entrenador lidera, orienta, guía, aconseja, entrena, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas nuevas y mejorar su desempeño.

Existen varias razones que explican por qué el entrenamiento va en aumento:

1. Actualmente, las organizaciones tienen pocos niveles intermedios y son predominantemente horizontales. La relación entre líderes y subordinados es cada vez más directa e igualitaria, así como menos burocrática. Cada líder debe estar preparado para solucionar los problemas a medida que aparecen y sin necesidad de recurrir a la jerarquía.
2. Buena parte del capital intelectual lo constituye el capital humano. La actividad humana es cada vez menos rutinaria y requiere menos fuerza física y ahora es cada vez más intelectual, cerebral y creativa. El capital humano representa mucho más que un simple conjunto de personas trabajando en una organización, constituye un activo intangible en la medida en que contribuye a una riqueza inconmensurable: el conocimiento y la competencia.
3. El capital humano sólo se puede ampliar indefinidamente por medio del aprendizaje. Éste lleva a las personas y a las organizaciones en dirección del desarrollo y la excelencia. Antes de desarrollar a la organización en sí, la tarea prioritaria debe ser desarrollar a los líderes y tratar de incrementar las competencias humanas. Por esta razón, muchas organizaciones se transforman en verdaderas entidades de aprendizaje y los antiguos departamentos de capacitación se convierten en verdaderas universidades corporativas. El entrenamiento constituye la manera más simple, barata y efectiva

de garantizar que las personas tengan un aprendizaje continuo en una organización.

4. Los intentos por transformar a los ejecutivos en creadores de talentos y en elementos que incentiven el aprendizaje se encuentran con dificultades, muchas de las cuales están en el ambiente del trabajo; por ejemplo, en la forma en que las personas pueden alcanzar resultados a corto plazo, en comunicaciones precarias dentro de la organización, en una mentalidad anacrónica de la alta dirección, en la prioridad que se concede a aspectos puramente financieros del negocio, en la falta de espacio para la innovación dentro de la empresa, etc.

5. Una de las dificultades es que muchos ejecutivos aún están más preocupados por los procesos y los controles, sobre todo, con aspectos físicos y rutinarios del trabajo. Los ejecutivos reciben una buena formación de tipo duro; es decir, dirigida hacia los aspectos técnicos de su función. En general, se les prepara para ser gerentes que mantengan el statu quo, pero que saben muy poco sobre liderazgo y participación de las personas. Otra dificultad es la cultura de la inmediatez. Los gerentes no tienen tiempo disponible para nada más allá de su trabajo cotidiano, sobre todo en empresas que tienen estructuras horizontales y comprimidas. Su tarea tradicional es ocuparse del día a día y alcanzar metas concretas que garanticen el éxito a corto plazo. ¿Intercambiar ideas con los subordinados?, ¿invertir en su desarrollo profesional? Esto exige tiempo. Es preferible dar órdenes claras, directas y simples; es mucho más rápido. Los gerentes deben aprender a invertir tiempo y esfuerzo para desarrollar a las personas. Deben dejar de ser operadores (hacer o enseñar a hacer) y pasar a ser conductores (enseñar a pensar sobre lo que se debe hacer y cómo). Pocos líderes son capaces de acciones pedagógicas con los subordinados. Los ejecutivos aún están muy lejos de ser elementos que multipliquen el conocimiento en sus organizaciones.

Así, entrenamiento significa un esfuerzo conjunto para lograr el desarrollo personal, a través de un proceso de asesoría para orientar a la persona en su carrera, y representa un proceso de liderazgo renovador.

7. Evaluación de los resultados de la Capacitación

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

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 se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

1. Evaluación a nivel organizacional. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
 - a) Aumento en la eficacia organizacional.
 - b) Mejora de la imagen de la empresa.
 - c) Mejora del clima organizacional.
 - d) Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
 - e) Apoyo del cambio y la innovación.
 - f) Aumento de la eficiencia, entre otros.

2. Evaluación a nivel de los recursos humanos. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Reducción de la rotación de personal.
- b) Reducción del ausentismo.
- c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d) Aumento de las habilidades de las personas.
- e) Aumento del conocimiento de las personas.
- f) Cambio de actitudes y conductas de las personas, etc.

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

- a) Aumento de la productividad.
- b) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- c) Reducción del flujo de la producción.
- d) Mejora en la atención al cliente.
- e) Reducción del índice de accidentes.
- f) 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.

Rendimiento de la inversión en capacitación. Algunos empresarios todavía se resisten a la idea de capacitar a sus empleados y, al parecer, no quieren invertir en capacitación del personal por temor de perderlo ante la competencia, por lo que prefieren reclutar en el mercado a trabajadores que cuentan con cierta experiencia y capacitación. Son pocos los empresarios que encaran la

capacitación como una forma de reducir costos y de aumentar la productividad. La mayoría prefiere considerar la capacitación como una función social y no como una económica, como un gasto y no como una inversión que puede producir valiosos rendimientos.

Por otra parte, a las empresas les interesa conocer el rendimiento de la inversión destinada a la capacitación, por eso actualmente incluyen este rubro en el proceso de evaluación de la capacitación. Se trata de estimar los costos y los beneficios que se obtienen, dado que los recursos destinados a la capacitación han aumentado gradualmente. Algunas empresas llegan a dedicar hasta 4% de la cantidad de sus ingresos a programas de capacitación, de cambio y mejora organizacional. Es mucha inversión para que no se conozca su rendimiento definido.

9. El Ciclo de la Capacitación.

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitan el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto que todos los individuos de todos los niveles de la empresa pueda desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiaran a ellos y a la empresa. Así, 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.

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, etc.
2. Proceso u operación (throughputs), como proceso 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 los resultados de la capacitación ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas a saber:

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

Conclusiones

La Administración de Recursos Humanos busca compenetrar el Recurso Humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valaderos sus conocimientos.

La Dirección de Recursos Humanos de una empresa busca que las estrategias y políticas que usa cada departamento sean las más adecuadas, y en todo caso funge como asesoría y consultaría de cada departamento. Este es un departamento que une de la manera más eficiente los Recursos Humanos.

Aun habiendo observado que no está suficientemente extendida en el mundo empresarial la necesidad de evaluar los procesos de capacitación, es importante recalcar que:

Todo programa es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de una persona. La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación.

La evaluación del programa de capacitación es fundamental ya que es la etapa que nos brinda la retroalimentación, acerca de la efectividad que tuvo o no dicho programa. A demás ésta retroalimentación, es una herramienta clave para el análisis futuro de los programas. A través de ella, muchas veces podemos detectar nuevas necesidades de capacitación, errores de procesos, focos de mejora, falta de comunicación, problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, entre otras cosas.

Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos. Porque hay que tener en cuenta que los resultados de la capacitación no se presentan de inmediato, con esto quiero decir que no basta con realizar una simple evaluación de reacción.

Es de suma importancia asegurarse que la empresa se mantenga centrada en la satisfacción de los clientes, evitando caer en la búsqueda del perfeccionamiento interno sin observar que es lo que pasa afuera. Ya que podríamos estar perfeccionándonos en algo que no es lo demandado por nadie. De nada sirve tener el mejor producto o el mejor servicio, con la mejor calidad, con los mejores precios, etc., si esto es calificado de esta forma únicamente por la empresa que lo ofrece, es decir, si los clientes no lo ven así. Hay que lograr no solo satisfacer a los clientes, sino aún más: DELEITARLOS, ya que constituye la clave para lograr afianzar relaciones a largo plazo. Por ello resulta vital la capacitación del personal que se encuentra en contacto con los clientes de una empresa, que representan a la misma.

Tanto la Capacitación como el Desarrollo de los Recursos Humanos son elementos precisos en el desempeño de los objetivos de toda organización. Desarrollar nuestras habilidades, actitudes, el crecimiento laboral y profesional, en los empleados y ejecutivos de una empresa o institución aprueba que éstos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad.

Un recurso muy importante con que cuenta una empresa es el Recurso Humano, la capacitación es una transformación para la organización, para obtener resultados de ello y no sólo benefician la formación del empleado, sino que también ayuda a cumplir los objetivos de la empresa o institución a la que pertenece.

La capacitación y el desarrollo humano son importantes en la actualidad y en el futuro dentro de la empresa o institución, depende de la delicada aplicación de cada etapa y desarrollo de aprendizaje que se haya adquirido para los resultados positivos que todos generaran.

Bibliografía

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Bogotá Colombia: McGeaw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). (J. M. Chacon, Ed.) Mexico, Distrito Federal: Mexicana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill Companies, Inc.,.
- Diego56464. (15 de Marzo de 2013). *SlideShare*. Recuperado el 13 de Enero de 2016, de SlideShare: <http://es.slideshare.net/diego56464/beneficios-de-la-capacitacin>
- INTECO. (2001). *Gestión de la Calidad- Directrices para la formación*. Costa Rica: Quality management-Guidelines for training 1999.
- William B. Werther, J. K. (1991). *Recursos Humanos* (Tercera edición ed.). México: McGraw- Hill, Inc., U.S.A.

ANEXOS

Anexo No. 1

En la siguiente figura se puede apreciar cada una de las cuatro etapas del proceso de Capacitación.

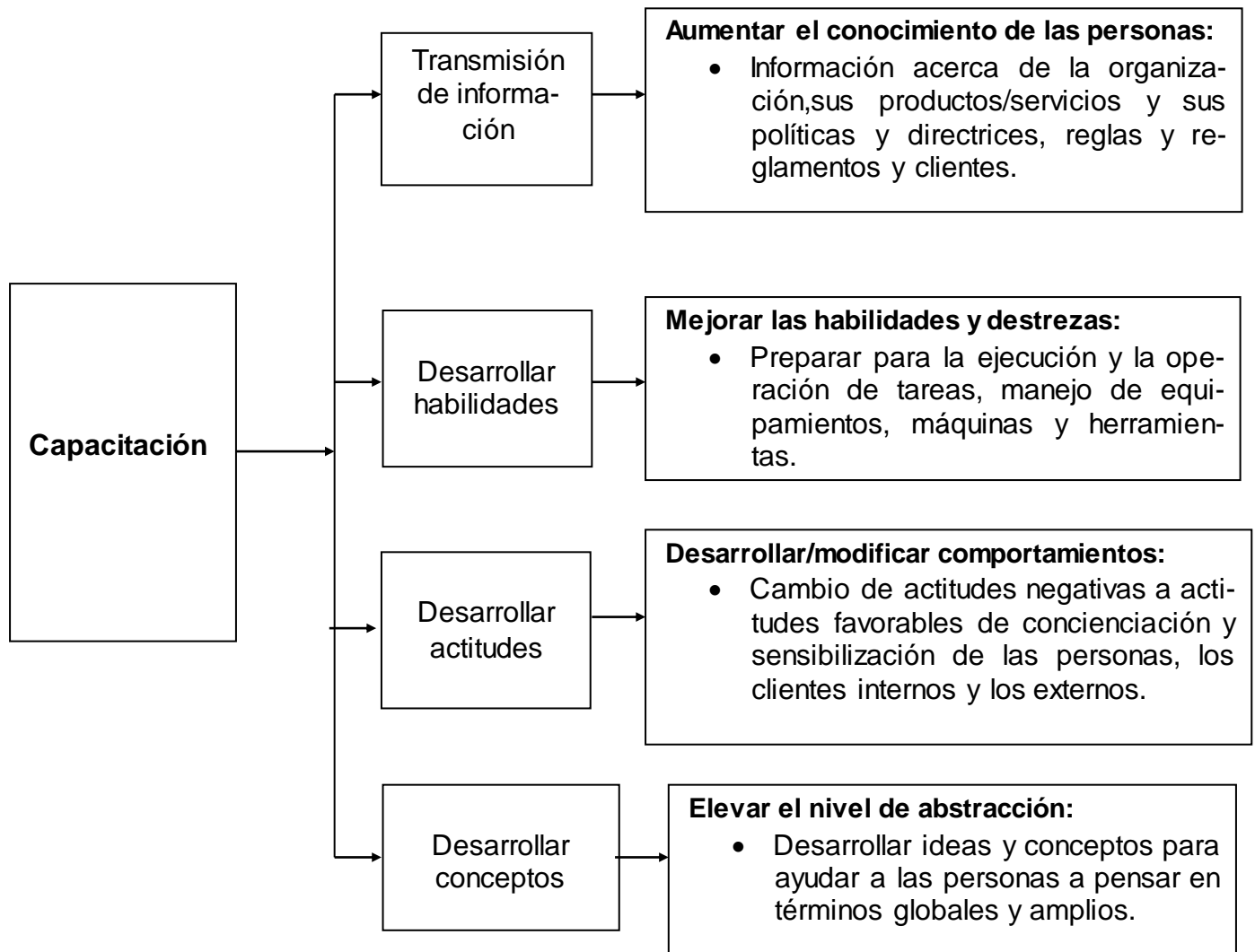


Figura 1 Las cuatro etapas del proceso de capacitación

Fuente: Gestión de Talento Humano, Chiavenato (2008).

Anexo No. 2

En la siguiente figura se puede apreciar El Proceso de capacitación

Fuente: Gestión de Talento Humano, Chiavenato.

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
Diagnóstico de la situación	Decisión en cuanto a la estrategia.	Implantación o acción	Evaluación y control
Objetivos de la organización. Competencias necesarias. Problemas de producción. Problemas de personal. Resultados de la evaluación del desempeño.	Programación de la capacitación: A quien capacitar Como capacitar En qué capacitar Donde capacitar Cuando capacitar	Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de: Gerente de línea. Asesoría de Recursos Humanos Por ambos Por terceros	Monitoreo del proceso. Evaluación y medición de resultados. Comparación de la situación actual con la anterior. Análisis de costos beneficios

El Proceso de capacitación

Fuente: Gestión de Talento Humano, Chiavena

Anexo No. 3

En esta figura se aprecian las Técnicas de Capacitación, de acuerdo a la Clasificación de la tecnología educativa de la capacitación.

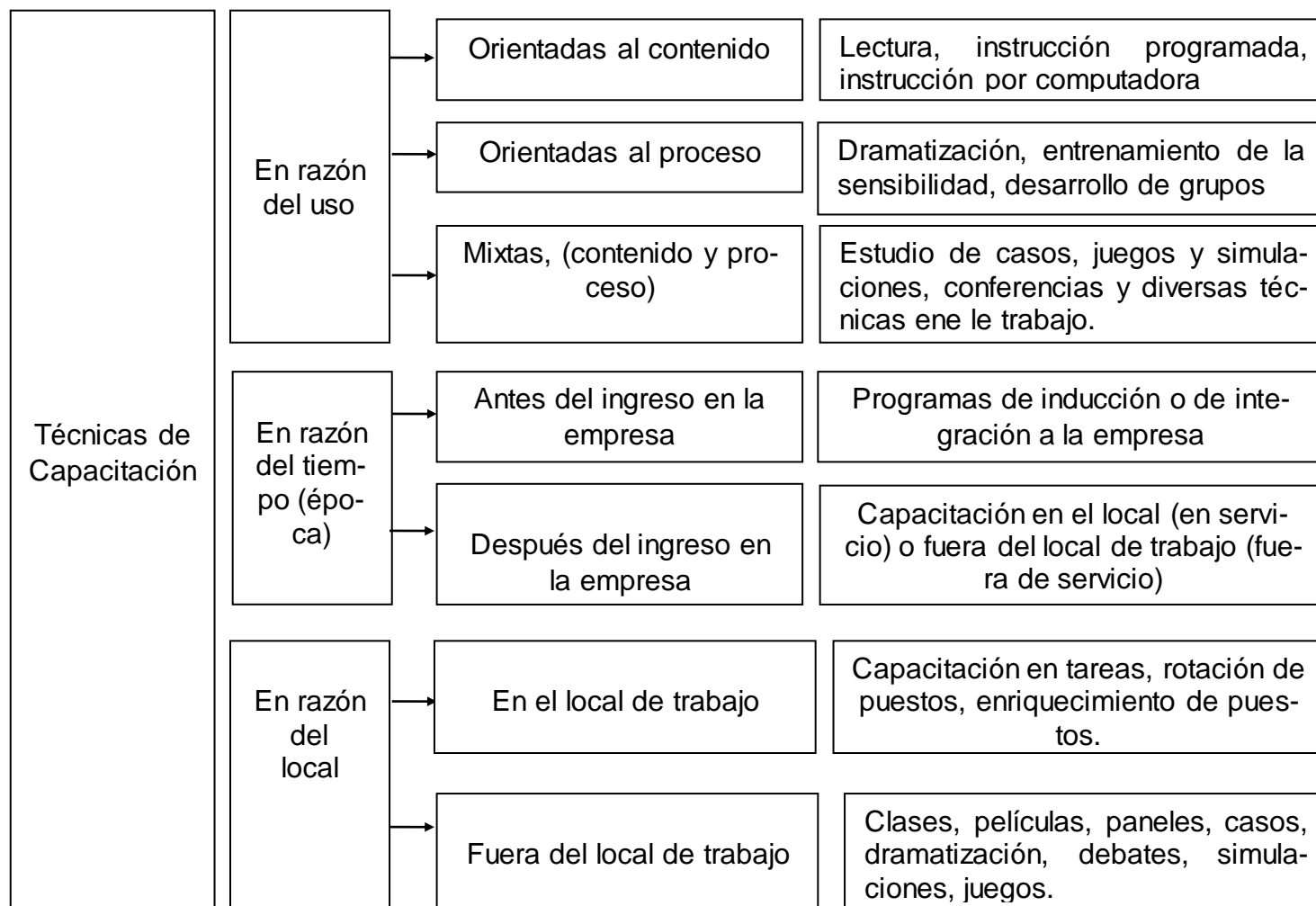


Figura 3 Clasificación de la tecnología educativa de la capacitación.

Fuente: Gestión de Talento Humano, Chiavenato.

Anexo No. 4

Figura 4 El Impacto de la Capacitación.

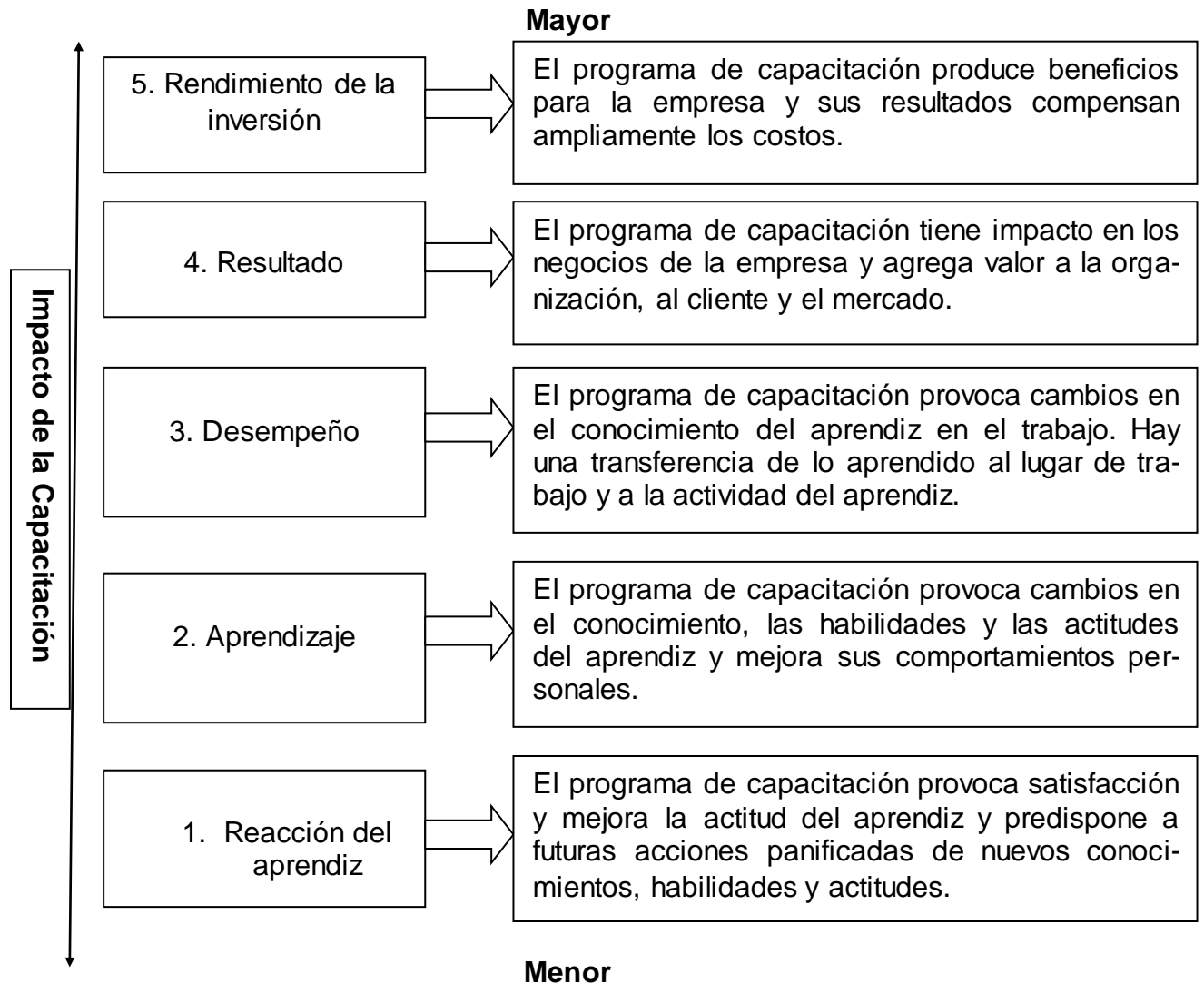


Figura 4 La evaluación de los resultados de la capacitación

Fuente: Gestión de Talento Humano, Chiavenato

Anexo No. 5

Estructura Organizacional de la Alcaldía de Ciudad Sandino (Organigrama)

**ALCALDIA MUNICIPAL
DE CIUDAD SANDINO**



ORGANIGRAMA 2016

