

INDICE

	Pág.
i. Dedicatoria	
ii. Agradecimiento	
iii. Valoración del Docente	
I. Resumen	
II. Introducción	
III. Justificación	
IV. Objetivos	
V. Desarrollo del Tema	
1. Inducción.	01-03
1.1. Etapas de la Inducción Efectiva.....	03-04
1.2. Capacitación del Supervisor.....	04-05
1.3. Reinducción.....	05-06
2. Desarrollo de Recursos Humanos.	06-07
2.1. Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos.....	07
2.2. Factores que influyen en el proceso de Desarrollo de RR.HH.	08-09
2.3. Formulación de la Estrategia del Desarrollo Profesional.	09-13
3. Capacitación y Desarrollo.	13-20
3.1. Enfoques de Capacitación y Desarrollo.....	20-29
3.2. Tipos Generales de Capacitación.....	29-33
3.3. Métodos de Capacitación o Instrucción.....	33-34
3.4. Técnicas de Entrenamiento o Capacitación.	44-50
3.5. Pasos para la Capacitación y el Desarrollo.	50-69
3.6. Beneficios de las Capacitaciones.....	69-70
VI. Conclusiones.....	71-72
VII. Bibliografía	73-74
VIII. Anexos	

¡ DEDICATORIA

A DIOS:

Por ser el Ser Supremo, el ser que me dio la vida, el que nunca me ha desamparado, y que siempre estará a mi lado para darme la fortaleza, el coraje y el valor que necesito para enfrentar mi diario vivir.

A MIS PADRES:

Reynaldo Molina Meza y Adela Martínez, por ser los mejores padres, por el sacrificio que hicieron para que hoy pueda coronar mi carrera; porque en ellos encuentro el AMOR que necesito para seguir adelante, haciendo realidad mis sueños que desde niña he anhelado. Porque dieron su mayor esfuerzo al instruirme, educarme, para que pudiera ser una mujer de bien.

A MI HIJO:

Ya que es la chispita mágica que me inspira ternura, amor, cariño; la personita que me hala hacia delante. Carlitos, hijo mío, eres la razón de mi existir.

A MI ESPOSO:

Haziel Tijerino, con mucho amor y cariño. Porque has sido un gran apoyo para mí. Porque has sido tú, quien has velado por nuestro hijo en horas de mi ausencia. Gracias por estar siempre allí.

Adela del Carmen Molina Martínez.

DEDICATORIA

A Dios, nuestro padre celestial, por ser mi guía, dándome la fortaleza para concluir con este sueño que hoy es una realidad.

A mi madre, por brindarme su apoyo incondicional en los momentos difíciles que se me presentaron a lo largo de mi carrera, por darle amor a mi hijo, cuidándolo los ratos que lo deje solo para culminar mi carrera con éxito.

A mi hijo, con todo mi amor, ya que el es la luz, que me inspira para seguir adelante y brindarle un futuro mejor, a mi esposo por brindarme su apoyo incondicional

María Ofelia Matamoros Laguna

iii AGRADECIMIENTO

Agradecemos infinitamente a nuestro padre celestial, por permitirnos culminar nuestras metas y terminar la carrera.

A nuestras familias, por brindarnos su apoyo durante los años de estudios.

A nuestro tutor Lic. Francisco Hernández, por habernos dado sus sugerencias y puntos de vista, para poder culminar con éxito nuestro trabajo; al igual le damos gracias a los Prof.Lic .Natalia Golovina y Lic.Douglas Gómez por brindarnos su apoyo incondicional.

A todos los docentes, que durante este periodo de la carrera nos formaron profesionalmente mediante las materias que nos impartieron.

Adela del Carmen Molina Martínez.

María Ofelia Matamoros.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA
UNAN CUR-MATAGALPA



iii VALORACION DEL DOCENTE

El presente trabajo como forma de culminación para la carrera de Administración, fue realizado de acuerdo a las normativas que establece el artículo 1, sobre las normas de conclusión de estudio, en este caso, seminario de graduación contemplado en el plan de estudio 1999.

El mismo, cumple con todos los requisitos, tanto en la investigación bibliográfica, como en todos sus aspectos metodológicos.

Por el cual, puede ser y/o está listo para ser defendido ante el tribunal examinador en la fecha que estipule la dirección de este recinto universitario.

Lic. Francisco Hernández Pérez.

Tutor
I RESUMEN

Los programas de inducción están diseñados básicamente para los nuevos empleados. Un alto porcentaje de fuerza laboral de una organización es nueva, no sólo en el puesto, sino también en el mercado de trabajo.

Los nuevos empleados necesitan información que les permita desarrollar su trabajo, e información que les ayude a entender los patrones de conducta de sus compañeros de trabajo. Uno de los aspectos vitales de un programa de inducción, es la capacitación de los supervisores, para que puedan efectuarla correctamente.

El supervisor, debe expresar primero confianza en que los nuevos empleados van a desempeñarse bien en el puesto

El desarrollo de recursos humanos, es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia, para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional, por medio de programas de capacitación y desarrollo.

La capacitación, está diseñada para permitir que los aprendices, adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales. La capacitación es el arma secreta de una compañía ya que esta es una ventaja competitiva en la industria, y que contribuye a sus ventas y utilidades exitosas.

El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

Utilizar las técnicas por separado, no asegura que el personal esté motivado para participar en actividades para su propio desarrollo. Una organización debe dar entonces

incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del empleado en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial.

La capacitación y el desarrollo serán más efectivos en la medida en el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes

El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

1. Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño.
2. Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

IV OBJETIVOS

Objetivo General:

- ❖ Analizar el rol de la Capacitación y el Desarrollo en la integración de los Recursos Humanos en las Empresas Públicas y Privadas de la Ciudad de Matagalpa, durante el año 2007.

Objetivos Específicos:

- ◆ Describir las etapas de la inducción del empleado en su integración a la empresa.
- ◆ Identificar las principales técnicas de capacitación y desarrollo de recursos humanos en las empresas.
- ◆ Valorar la importancia de la capacitación y el desarrollo en la empresa.

1- INDUCCION

La inducción es el ajuste dirigido de nuevos empleados con la compañía, el puesto y el trabajo en grupo. Es un tipo común de capacitación formal en las organizaciones estadounidenses. Una amplia inducción facilita muchas de las otras tareas asociadas con la administración de recursos humanos. (R.Wayne Mondy, Robert M.Noel(1997:238)

La Inducción, es informar a los nuevos empleados al respecto de todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo sobre la Empresa.

Por ejemplo:

- ✔ Inducción en el Departamento de Personal.
- ✔ Inducción en el puesto.
- ✔ Ayudas Técnicas

(www.unamosapuntes3.tripod.com/user/rechuma/capit2.)

En un programa de inducción, es probable que se expliquen los requisitos para la promoción. Se indicarán las reglas, cuya infracción puede llevar a una posible acción disciplinaria. Se deben señalar con todo detalle las mecánicas de promoción, degradación, transferencia, renunciaciones, despidos, suspensiones y jubilación en manuales de políticas que se han de entregar a cada empleado nuevo.

Los nuevos empleados necesitan información que les permita desarrollar su trabajo, e información que les ayude a entender los patrones de conducta de sus compañeros de trabajo. Existen varias razones para el éxito de los colegas en el desarrollo de esta función, por una parte, son accesibles para los recién llegados, y a menudo están más disponibles que el jefe.

La inducción es frecuentemente responsabilidad conjunta del personal de capacitación y el supervisor de línea. La persona recién contratada está preocupada básicamente por el puesto y su supervisor. (R.Wayne Mondy, Robert M.Noë(1997:238)

Un nuevo empleado puede pasar sus primeros días en inducción al puesto. Sin embargo, algunas empresas creen que es más efectivo el aprendizaje, si se lo distribuye en un periodo de tiempo más largo.

Los programas de inducción están diseñados básicamente para los nuevos empleados. Un alto porcentaje de fuerza laboral de una organización es nueva, no sólo en el puesto, sino también en el mercado de trabajo.

Un programa efectivo de inducción puede hacer mucho para reducir la ansiedad. La inducción tiene tres propósitos principales:

1) Facilitar el ajuste del nuevo empleado a la organización: La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto formal como informalmente. De una manera formal, la organización desea que el empleado, se vuelva productivo con la mayor rapidez posible. Con el fin de facilitar este proceso, el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto. Las explicaciones que le dé el supervisor al respecto del puesto, pueden ayudar mucho a acelerar este proceso. A los nuevos empleados, no se les da la bienvenida automáticamente con los brazos abiertos.

Los nuevos empleados suelen tener entusiasmo, creatividad y compromiso. Se puede perder mucho de esto, con un programa inadecuado de inducción que no integre a los nuevos contratados al grupo de trabajo. En cambio, un programa efectivo realza la relación de trabajo, y proporciona la base para la motivación, el compromiso y la productividad del empleado.

2) Proporcionar información respecto a las tareas, y a las expectativas en el desempeño: La inducción es proporcionar información específica acerca de las

expectativas en el desempeño y las tareas. Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que, se debe informar a los recién contratados acerca de las normas, que deben satisfacer para poder aspirar a los aumentos salariales, y de los criterios que se utilizan para la promoción.

3) Reforzar una impresión favorable: Es mantener una impresión favorable en los nuevos empleados, respecto a la organización y su trabajo. El proceso de inducción puede hacer mucho para calmar los temores que pudieran tener los nuevos empleados acerca de, si habrán tomado una decisión de empleo correcta. (R.Wayne Mondy, Robert M. Noe (1997:239-240)

Seguido de la contratación del personal, se debe inducir a éste, en cuanto a sus funciones específicas, así como también al giro o manejo de toda la Empresa; ya que un buen trabajador debe saber toda la información sobre la Empresa donde trabaja, aunque sea de una forma general.

Por ejemplo: En la Empresa Mayoreo del Norte Bravo y Brenes S.A (Mayón S.A), en el caso de trabajadores nuevos de la fuerza de ventas, le dan una semana para que conozca de manera general la presentación de los productos, marcas, códigos, catálogos, órdenes de pedidos, facturas, etc.

1.1- Etapas de la Inducción efectiva:

Existen tres etapas diferentes de la inducción. Durante la primera se proporciona información general acerca de la compañía. Los miembros del departamento de recursos humanos, suelen presentar los asuntos que se relacionan con todos los empleados, tales como: visión panorámica de la compañía, un repaso de políticas y procedimientos de la empresa, y los sueldos. Los programas de inducción, también deben proporcionar información acerca de cómo los productos o servicios, benefician a la sociedad como un todo.

El supervisor inmediato del empleado, suele ser responsable de la segunda etapa de la inducción. En algunos casos el supervisor, puede delegar esta tarea en un empleado de cierta antigüedad en el departamento.

El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.

La tercera etapa, implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera, o las primeras semanas, el supervisor trabaja con el nuevo empleado para aclarar información y asegurarse de su integración en el grupo de trabajo.

Por ejemplo: en el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social, se le brinda al nuevo empleado: La Ley y Reglamento de Seguridad Social, Reglamento Interno, Convenio Colectivo, Manuales de Procedimientos, otros; para que este tenga una visión panorámica de las actividades que se realizan dentro de esta Institución, y de las leyes que tienen que cumplirse. Luego el jefe inmediato le aclara sobre dudas que tenga y da una explicación más específica sobre cada tema.

1.2- Capacitación del supervisor:

Uno de los aspectos vitales de un programa de inducción, es la capacitación de los supervisores, para que puedan efectuarla correctamente.

El supervisor, debe expresar primero confianza en que los nuevos empleados van a desempeñarse bien en el puesto. Los recién llegados, a menudo, comienzan a trabajar sin estar plenamente convencidos, de ser capaces de desarrollar el trabajo. Los supervisores necesitan alentar a estos individuos, indicándoles que la compañía no los hubiera contratado, si no creyera que podrían desarrollar el puesto.

En segundo lugar, los supervisores necesitan explicar, tanto los puntos buenos

como los malos del puesto. Los estudios han verificado, que una buena comprensión del puesto por parte del empleado, reduce las tasas de rotación; lo ideal es que los nuevos empleados, reciban un panorama realista del puesto, y que no tengan que enfrentar luego sorpresas desagradables.

En tercer lugar, el supervisor debe informar al empleado recién contratado de lo que le gusta, y lo que le disgusta en el desempeño del puesto. Cada supervisor tiene preferencias específicas, que suelen ser pequeñas cosas a las que reacciona favorable o desfavorablemente.

En cuarto lugar, el supervisor debe describir tanto las normas que ha fijado la compañía, como cualquier costumbre singular del grupo de trabajo específico del empleado.

Por último, el supervisor debe presentar el nuevo empleado a los miembros del grupo de trabajo. Se debe identificar a cualquier líder informal del grupo.

1.3- Reinducción:

Aunque los programas de inducción se suelen llevar a cabo para los nuevos empleados, también puede ser necesario aplicar programas para los empleados que han estado en la nómina durante un periodo más largo. A medida que cambian las organizaciones, se pueden desarrollar diferentes estilos gerenciales, se pueden modificar los métodos de comunicación, y la misma estructura de la organización puede tomar una nueva forma, lo que sucede con frecuencia. Hasta la cultura corporativa puede evolucionar hacia algo diferente con el tiempo. Cualquiera de estos cambios puede exigir una reinducción, sin ella, los empleados podrán encontrarse en organizaciones que ni siquiera reconocen. (R.Wayne Mondy, Robert M.Noel(1997:240-241)

Generalmente, la mayoría de las Empresas capacitan al personal nuevo, pero desconocen la importancia, de dar capacitaciones a los trabajadores que tienen varios años de brindar su trabajo a dicha organización; ya que se debe actualizar al trabajador de acuerdo al grado de reingeniería, por la que atraviesan las Empresas.

2- DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS:

El desarrollo de recursos humanos, es un esfuerzo continuo y planeado de la gerencia, para mejorar los niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional, por medio de programas de capacitación y desarrollo.

La capacitación, está diseñada para permitir que los aprendices, adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.

Por ejemplo: capacitar a los empleados en los procedimientos a utilizar en determinada actividad a realizar.

El desarrollo implica un aprendizaje que ve más allá de la actualidad, y el puesto de hoy tiene un enfoque de más largo plazo. Prepara a los empleados para estar al día con la organización, a medida que cambia y crece. El Desarrollo de Recursos Humanos, se ha vuelto crucial con los rápidos avances de la tecnología.

El desarrollo de recursos humanos, consiste en brindarles a los empleados mayores conocimientos, sobre los sistemas computarizados existentes, para la realización de las diferentes actividades dentro de la empresa.

La capacitación mejora frecuentemente las habilidades de los trabajadores e incrementa su motivación; esto a su vez, conduce una mayor productividad, y a un incremento en la rentabilidad. Los costos de desarrollo de los recursos humanos son una inversión en recursos humanos.

Cuando una empresa utiliza los mejores sistemas computarizados, y capacita frecuentemente a sus empleados, éstos generan gastos, pero sus utilidades con certeza son mucho mayores. Por ejemplo, si alguna persona es capacitada en un sistema computarizado, el trabajo realizado será de muy buena calidad, y el tiempo utilizado mucho menor, en consideración a otra empresa que no emplea la tecnología, ni el desarrollo de recursos humanos.

2.1- Proceso de Desarrollo de Recursos Humanos:

Los ajustes principales en los ambientes externo e interno exigen un cambio en la empresa. Esta influencia ambiental demanda lo mejor de los recursos humanos, por ende el desarrollo de los recursos humanos contribuirá a facilitar este cambio.

Una vez que se reconoce la necesidad del cambio, comienza el proceso de determinar las necesidades de capacitación y desarrollo. Hay dos preguntas esenciales que se deben formular: “¿Cuáles son nuestras necesidades de capacitación?”, y “¿Qué deseamos lograr por medio de nuestros esfuerzos, en el Desarrollo de Recursos Humanos?”. Los objetivos pueden ser muy estrechos si están limitados a la capacidad de supervisión de un gerente; o pueden ser lo suficientemente amplios, para incluir la capacidad gerencial de todos los supervisores de primera línea.

Después de precisar los objetivos del proceso, la gerencia puede determinar los métodos apropiados para lograrlos. Hay diversos medios y métodos disponibles; la selección depende de la naturaleza de las metas del DRH. Es natural que se le deba evaluar constantemente, a fin de facilitar el cambio en forma ordenada y alcanzar los objetivos organizacionales.

Cada vez más, se está considerando a los departamentos de capacitación, como centros de utilidades en lugar de costos indirectos. Un departamento de capacitación que se evalúa por los resultados alcanzados, debe funcionar como un centro de utilidades. Esto exige una evaluación continua.

2.2- Factores que influyen en el desarrollo de los recursos humanos:

Los programas de capacitación y desarrollo deben contar con el total apoyo de la alta dirección. Este apoyo tiene que ser verdadero no simplemente verbal, y se debe comunicar a toda la organización. El apoyo se hace evidente cuando los ejecutivos proporcionan los recursos necesarios para la función de DRH, y se fortalece todavía más, cuando los altos ejecutivos toman parte en la capacitación. Estas acciones tienden a convencer a los empleados de la verdadera importancia de los programas de DRH.

A fin de asegurar la efectividad de los programas los gerentes deben estar convencidos que habrá una rentabilidad tangible, si se comprometen recursos en este esfuerzo. La capacitación es el arma secreta de una compañía ya que esta es una ventaja competitiva en la industria, y que contribuye a sus ventas y utilidades exitosas.

Se debe llevar a cabo alguna forma de análisis de costo-beneficio, antes de implantar cualquier programa de DRH. El programa debe estar relacionado con el trabajo, mejorar la productividad, reducir costos e incrementar utilidades. Un papel principal del gerente de DRH, es ayudar a la gente a obtener los conocimientos y habilidades que necesitan para su puesto, y ayudarles a alcanzar sus metas personales.

Si la empresa desea una mayor productividad de sus empleados, entonces se debe premiar la productividad. Existen formas importantes de compensación, además de las financieras. Por ejemplo se debe elogiar a los que participan en los programas de DRH por sus logros para proporcionar una retroalimentación deseada y alentar el aprendizaje continuo.

También influyen en el programa de DRH, los esfuerzos que pueda desarrollar una empresa en las relaciones con sus empleados, para que sientan el interés que tiene la empresa en ellos, tratándolos de manera más afectiva.

Una vez que se reconoce la necesidad del cambio, comienza el proceso de determinar las necesidades de capacitación y desarrollo. Hay dos preguntas esenciales que se deben formular: “¿Cuáles son nuestras necesidades de capacitación?”, y “¿Qué deseamos lograr por medio de nuestros esfuerzos, en el Desarrollo de Recursos Humanos?”. Los objetivos pueden ser muy estrechos si están limitados a la capacidad de supervisión de un gerente; o pueden ser lo suficientemente amplios, para incluir la capacidad gerencial de todos los supervisores de primera línea.

Después de precisar los objetivos del proceso, la gerencia puede determinar los métodos apropiados para lograrlos. Hay diversos medios y métodos disponibles; la selección depende de la naturaleza de las metas del DRH. Es natural que se le deba evaluar constantemente, a fin de facilitar el cambio en forma ordenada y alcanzar los objetivos organizacionales.

Cada vez más, se está considerando a los departamentos de capacitación, como centros de utilidades en lugar de costos indirectos. Un departamento de capacitación que se evalúa por los resultados alcanzados, debe funcionar como un centro de utilidades. Esto exige una evaluación continua.

2.3- Formulación de la estrategia de desarrollo profesional:

En la evaluación del desempeño deben identificarse tanto las fortalezas como las debilidades de un individuo, lo que bien puede representar el punto de partida para la planeación del desarrollo profesional. Cada persona debe diseñar su propia estrategia en tal forma que le sea posible utilizar sus fortalezas y superar sus debilidades a fin de aprovechar las oportunidades que se le presenten. Aunque el desarrollo profesional permite ser abordado desde diferentes perspectivas, aquí lo consideramos como el proceso de desarrollo de una estrategia individual conceptualmente semejante a una estrategia organizacional.

Elaboración de un perfil profesional:

Una de las ocupaciones más difíciles es la de conocerse uno mismo, pero se trata del esencial primer paso para el desarrollo de una estrategia para la trayectoria profesional.

Desarrollo de metas personales y profesionales a largo plazo:

La gente suele rehuir la planeación de su desarrollo profesional porque implica toma de decisiones. Al optar por una meta, se renuncia a las oportunidades de perseguir otras; quien estudia leyes no puede estudiar medicina al mismo tiempo.

Los administradores se resisten al establecimiento de metas profesionales a causa también de que la incertidumbre propia de las circunstancias vuelve preocupante la adopción de compromisos.

El establecimiento de metas es un proceso continuo que permite flexibilidad; las metas profesionales pueden revisarse a la luz de nuevas circunstancias. El marco temporal de la planeación del desarrollo profesional diferirá de acuerdo con las circunstancias.

Análisis del ambiente: amenazas y oportunidades:

En el análisis ambiente que priva dentro y fuera de una organización deben tomarse en cuenta diversos factores. Entre ellos están los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y demográficos; así como los relacionados con el mercado de trabajo, la competencia y todos aquellos que sean relevantes para una situación particular. En todo caso, una exitosa planeación de la trayectoria profesional requiere de un examen sistemático de las condiciones imperantes para la identificación de oportunidades y amenazas.

Pero no basta con atender las condiciones presentes; también es necesario analizar las futuras, para lo que se requiera de pronósticos. Dado que en este caso son

muchos los factores por analizar, es preciso ser selectivo en la planeación del desarrollo profesional y concentrarse en los factores decisivos para el éxito personal.

Análisis de las fortalezas y debilidades personales:

Para una exitosa planeación de la trayectoria profesional, las oportunidades y amenazas presentes en las circunstancias deben verse en función de las fortalezas y debilidades individuales. Las capacidades pueden clasificarse en :

- Técnicas
- Humanas
- Conceptuales
- De diseño

Desarrollo de opciones profesionales estratégicas:

En el desarrollo de una estrategia para el desarrollo profesional suele disponerse de varias opciones. La estrategia más exitosa se basa en las fortalezas personales para el mejor aprovechamiento de las oportunidades. También es importante identificar las amenazas presentes en el ambiente imperante y desarrollar una estrategia para enfrentarla.

Prueba de congruencia y elecciones estratégicas:

Al desarrollar una estrategia personal se debe tomar en consideración que una elección racional basada en fortalezas y oportunidades no siempre es la opción ideal, aunque se posean las habilidades que demanda el mercado de trabajo, bien podría ocurrir que el desarrollo profesional en cierto campo no fuera congruente con los valores o intereses personales.

Las elecciones estratégicas implican compromisos. Algunas opciones suponen grandes riesgos; otras riesgos menores. Ciertas acciones demandan acción inmediata; otras pueden esperar. Es probable que sendas profesionales que fueron atractivas en el pasado enfrenten ahora un futuro incierto.

Desarrollo de objetivos profesionales y planes de acción a corto plazo:

Hasta aquí nos hemos concentrado en la dirección profesional a seguir. Pero una estrategia para el desarrollo profesional debe apoyarse en objetivos y planes de acción a corto plazo, los cuales pueden formar parte del proceso de evaluación del desempeño. Así, si el propósito es obtener un puesto administrativo, para el que se requiere contar con un grado de maestría en administración, el objetivo a corto plazo puede ser tomar cierto número de cursos en una Universidad. Este sería un ejemplo de objetivo verificable de corto plazo: concluir el curso de fundamentos de administración para el 30 de Mayo con una calificación de 10. Este objetivo, es medible ya que en él se detalla la tarea por realizar, la fecha límite y la calidad de desempeño (la calificación).

Es común que los objetivos deben sostenerse en planes de acción. Para seguir con nuestro ejemplo, concluir el curso de administración puede requerir la elaboración de un calendario de asistencia a clases, la realización de tareas escolares y la seguridad de que se cuenta el apoyo del cónyuge, quien padecerá las consecuencias de que el tiempo, que de otra manera podría destinarse a la familia, deba dedicarse asistir a clases. Es obvio que el plan estratégico de desarrollo profesional a largo plazo deba sustentarse en objetivos y planes de acción a corto plazo.

Desarrollo de planes de contingencia:

Los planes de desarrollo profesional, se elaboran en condiciones de incertidumbre, de modo que es imposible prever el futuro con toda precisión. Por lo tanto, también deben elaborarse planes de contingencia, basados en supuestos diferentes. A una persona podría agradecerle en trabajar en una pequeña empresa en rápido crecimiento.

Instrumentación del plan profesional:

La planeación del desarrollo profesional puede iniciarse durante la evaluación del desempeño, momento en que deben abordarse el crecimiento y desarrollo de cada individuo. Las metas profesionales y las ambicione personales pueden tomarse en

cuenta en la selección y ascenso en el diseño de programas de capacitación y desarrollo.

Supervisión del progreso:

La supervisión, es el proceso de evaluación de progresos en el cumplimiento de las metas profesionales, y de realización de las correcciones necesarias a propósitos o planes. La evaluación del desempeño es un momento oportuno para la evaluación de programas de desarrollo profesional. Entonces, se revisa no sólo el desempeño con base en los objetivos de las áreas operativas, sino también el logro de pasos importantes en el plan para la trayectoria profesional. No obstante, los avances también deben supervisarse en otros momentos, como a la conclusión de una tarea o proyecto importante.

La capacitación es el arma secreta de una compañía ya que esta es una ventaja competitiva en la industria, y que contribuye a sus ventas y utilidades exitosas.

Parejas de Profesionales:

Para ser efectiva, en una estrategia para la trayectoria profesional, se debe considerar así mismo el desarrollo profesional del cónyuge. Las parejas de profesionistas, en las que ambos cónyuges trabajan, deben tomar en ocasiones decisiones difíciles. Si, por ejemplo, los dos miembros de la pareja tienen éxito en su profesión, la oportunidad de un ascenso que implique reubicación en otra ciudad representa una decisión particularmente compleja. (Koontz, Harold y Heinz Wehrich (1990:422-429)

3. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:

El proceso de capacitación y desarrollo, es una combinación compleja de muchos subprocesos que tienen relación con el incremento de las capacidades de individuos y personas, para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, la capacitación en tarea, la entrevista de evaluación, la orientación a empleados y los

programas para el desarrollo de todos los empleados, incluyendo a administradores y profesionales.

Implícitas también están las demandas, los desafíos y las experiencias del puesto mismo, las cuales, si conducen a un crecimiento personal, se pueden considerar parte del proceso organizacional de capacitación y desarrollo. La forma en que la persona responda o se le motive a responder a estas demandas y desafíos, es un aspecto de la capacitación y el desarrollo, en igual medida en que son los seminarios o programas de evaluación.

Aunque no existe una utilización estandarizada de los términos de capacitación en tareas y desarrollo, el primero se emplea de ordinario para indicar una vocación al de una aplicación inmediata o relativamente estrecha, ejemplos de capacitación en tareas, son los de aprender como conectar una máquina tabuladora, leer heliografías, interpretar señales de radar en una pantalla y tomar taquigrafía.

Una conferencia privada entre superior y subordinado en que se resume el desempeño a la fecha y se hacen planes para el crecimiento del empleado, se puede llamar desarrollo. Así los términos capacitación y desarrollo, no son mutuamente excluyentes. (French, Wendell L (1995:343-345)

La capacitación, se considera como un proceso educativo a corto plazo, que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, mediante el cual, el personal no administrativo adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales. Los cursos de capacitación suelen estar diseñados para un propósito definido, establecido y a corto plazo, dirigidas a empleados no administrativos, y se relaciona con aspectos técnicos de la realización de una función particular. (Sikula, Andrew F. (1989:240)

En la Empresa Mayon S.A, los trabajadores de la fuerza de ventas son capacitados periódicamente cada tres meses, en este caso los proveedores son

quienes le brindan toda la información necesaria de atención al cliente y de información de los productos que distribuyen.

Aunque la capacitación auxilie a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral, y puede contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales.

Como resultado de esta situación, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara o nítida. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado, concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo.

A causa de la sutil diferencia de grado que existe entre capacitación y desarrollo, ambos aspectos se consideran juntos, y se señalan las diferencias significativas donde ello resulta relevante.

Considerada desde una perspectiva global, la distinción entre capacitación y desarrollo, se vuelve muy imprecisa. Aunque ambos no llegan a ser términos valentes, siempre hay un dato inequívoco en todos los casos; la capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos. (William B. Werther (1996: 241-242)

En la actualidad, somos testigos de grandes cambios en todos los órdenes que están afectando a la humanidad, el mundo actual se encuentra inmerso en una serie de cambios a: niveles de producción, mercados, racionalización de los recursos, nuevas estrategias mundiales del capital financiero, transformaciones en la participación del Estado en la economía y una emergencia de la sociedad civil representada en organizaciones no gubernamentales. Dichos fenómenos son enfrentados en el mundo.

Cuando hablamos de la totalidad de elementos que integran una organización, identificamos al factor humano como el elemento más valioso con que se puede contar.

El generar mano de obra calificada, con capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías y procesos productivos, es tarea fundamental para el desarrollo económico de un país; lo cual ha llevado a la creación de novedosas tendencias y métodos de trabajo, así como a la certificación que den garantía de calidad.

Las competencias son una oportunidad y un desafío para el mejoramiento de las relaciones entre educación y trabajo. Los cambios tecnológicos y organizativos de la producción han producido en todo el mundo una cierta perplejidad, entre otros, de las instituciones educativas y de capacitación; a éstas se les exigen cambios, pero muchas veces es difícil decidir cuáles y cómo.

En este sentido, aunque tenemos que valorar la importancia que tiene la capacitación y la necesidad de vincular a la universidad con la industria, lo cual es vital para difundir teorías como la calidad total, la excelencia gerencial, etcétera. En la actualidad y como resultado del proceso de integración de las economías a nivel mundial, la certificación de las competencias laborales ha cobrado gran importancia y se refiere básicamente al proceso mediante el cual se reconoce y se certifica a una persona que es capaz de desarrollar correctamente su trabajo con base en una norma reconocida por todos y tiene entre otros objetivos, el de lograr que las personas alcancen rápidamente niveles aceptables de productividad y permitir a las organizaciones una acumulación progresiva de conocimientos, habilidades y destrezas.

Lo anterior tiene una correlación directa con los valores que deben involucrarse en el ámbito educativo, como son: el sentido de la responsabilidad, el hacer más con menos, la precisión, la honestidad, las buenas costumbres, la concreción, el trabajo en equipo, el respeto a los valores del grupo en que se trabaja, la lealtad y otros elementos en que se basa el éxito de la gestión de una organización. En este orden de ideas, es que se plantea la necesidad de buscar mecanismos, que logren que las personas que se enfrentan al campo laboral se encuentren mejor preparadas y dotadas de conocimientos, técnicas y habilidades necesarias para encarar cualquier evaluación y certificación de manera exitosa de tal forma que no queden fuera de los espacios de

trabajo. Sin embargo, tanto en las instituciones educativas, como en el ámbito laboral, existe una plena convicción de que no se está formando al profesionista con los perfiles competitivos demandados por los cambios en las tecnologías y en las estructuras sociales.

Lo anterior obliga a todos los sistemas educativos a que requieran estructurar nuevos paradigmas con los perfiles que la sociedad moderna necesita para competir internacionalmente.

La sociedad exige hoy, una mayor vinculación con los procesos que están definiendo el futuro del país. Se plantean, en consecuencia, grandes tareas a cumplir eficientemente en la formación de profesionistas capaces de enfrentar nuevos problemas; consolidar una disposición más abierta a la innovación, y propiciar el avance en la generación de conocimientos.

Hablar de capacitación y profesionalización de los servidores públicos se ha convertido en un asunto de carácter público y por consiguiente ha ingresado a la agenda del gobierno, fundamentado en la necesidad de una función pública más competitiva.

En este caso, específicamente en el INSS tienen el beneficio de proporcionar becas universitarias completas a sus trabajadores; así contribuyen a su desarrollo profesional, y por ende este trabajador será más productivo.

Es necesario reconocer que gracias a la profesionalización se logra que el Estado, por medio de su aparato público, realice las funciones que le son propias, no de una manera improvisada, inconsistente, cambiante y discontinua. Se trata de que las realice utilizando la experiencia y formación profesional de aquellas personas consideradas como las más adecuadas, más idóneas, en cada uno de los puestos encargados de llevar a cabo las decisiones y políticas conducentes, a la prestación de los servicios que el Estado proporciona a su comunidad.

La creciente tendencia en las empresas modernas, a contar con una fuerza de trabajo notablemente diversificada en cuanto a nacionalidades llevará con frecuencia a la necesidad de impartir cursos de capacitación o grupos que pueden diferir notablemente en cuanto a formación académica, antecedentes etc. (<http://www.MiTecnológico.com>)

El propósito de la capacitación en las tareas, es lograr la preparación de personas hasta alcanzar estándares deseados para asignaciones actuales o potenciales. (French L, Wendell (1995: 371)

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos, son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa, es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia. Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

En conclusión, capacitar es instruir al trabajador en las actividades de su puesto, y desarrollo es la preparación de la persona para defenderse ante la sociedad, tanto en su empresa como fuera.

Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en

recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

El tipo de educación que nos interesa es la educación profesional. La educación profesional es la educación institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas.

- Formación profesional: es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión.
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona al hombre por una carrera dentro de una profesión.
- Capacitación: es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función.

La “formación profesional” es la educación profesional, institucionalizada o no, que busca preparar y formar para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo.

El “desarrollo profesional” es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional, en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo. Mediante el desarrollo de los empleados actuales, se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse en el ámbito interno.

En conclusión, capacitar es instruir al trabajador en las actividades de su puesto, y desarrollo es la preparación de la persona para defenderse ante la sociedad, tanto en su empresa como fuera.

Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal. La “capacitación” es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa. Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple. (<http://www.gestiopolis.com>)

3.1 Enfoques de la capacitación y el desarrollo:

Antes de pasar revista a los diversos métodos de capacitación y desarrollo, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para las capacitaciones como para el desarrollo. Por ejemplo, un curso sobre técnicas gerenciales puede ser tomado por supervisores y por empleados con potencial para ocupar esa posición.

Para los supervisores, la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales, los cursos constituyen una oportunidad para desarrollar sus aptitudes y alcanzar puestos gerenciales. A pesar de postular dos objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores y de desarrollo para los empleados de niveles inferiores), las técnicas del curso son iguales.

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

- ◇ La efectividad respecto al costo.
- ◇ El contenido del programa.
- ◇ La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- ◇ Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- ◇ Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- ◇ Los principios de aprendizaje a emplear.

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

El capacitador debe conocer cada una de las técnicas descritas a continuación, con el fin de seleccionar la más adecuada para cada caso.

Instrucción directa sobre el puesto:

La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o compañero de trabajo. Cuando se planea y se lleva a cabo de manera adecuada. Sin embargo, en la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

La instrucción directa sobre el puesto de trabajo consta de varias etapas.

- Primero se selecciona a la persona que recibirá la capacitación una descripción general del puesto, objetivos y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación.
- A continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que pueda copiarse. De esta manera el empleado puede transferir conocimientos a su puesto.
- Enseguida se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
- Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la retroalimentación. Por último se pide a la persona que se está capacitando que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se puedan mejorar.

Rotación de puestos:

Con objeto de que sus empleados adquieran experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una u otra función. Normalmente cada movimiento es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad que adquiere, son ventajas importantes de la rotación de puestos.

El propósito de la rotación de puestos es enriquecer los conocimientos de los administradores: reales o en potencia. Los empleados en capacitación aprenden lo relativo a las diferentes funciones de una empresa, mediante el hecho de rotar en distintos puestos. La rotación puede aplicarse a:

- ❖ Labores que no implican el ejercicio de la supervisión.
- ❖ Tareas de observación (para saber qué hacen los administradores, en lugar de asumir directamente sus funciones).
- ❖ Diversos puestos de capacitación administrativa.
- ❖ Puestos de “asistente” de nivel intermedio.
- ❖ Rotación indeterminada a puestos administrativos de diferentes departamentos, como producción, ventas y finanzas. (Koontz, Harold y Heinz Weihrich(1990:446))

Relación Experto-Aprendizaje:

Las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre “maestro” y aprendiz ofrecen claras ventajas, en especial para el grupo de los trabajadores calificados, como plomeros (fontaneros), carpinteros y expertos en zapatería. En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia del trabajo. La relación experto-aprendiz tiene claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato.

En la empresa Mayón S.A el nuevo trabajador de fuerza de ventas es inducido, mas o menos en una semana directamente en el campo de trabajo, y el capacitador en este caso, es el supervisor. Tiene muchas ventajas ya que el empleado aprenderá a través de la práctica diaria.

Conferencias y presentación de videos:

Las conferencias personales impartidas por expertos, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc, dependen más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Por lo general, las conferencias permiten economizar tiempo y recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparaciones más amplios, y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran, pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al término de la exposición.

En muchas compañías se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual, en ocasiones especiales como el primer contacto de un nuevo empleado dentro de la organización, una convención de ventas o una celebración especial; otras se inclinan por películas, videos y expositores profesionales.

Existe un método de capacitación más que, dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida, resulta muy diferente de los otros: las divulgaciones por computadoras. Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores toman una decisión y la computadora determina el resultado, que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar a gerentes en la toma de decisiones, un campo en el que los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan ser muy costosos.

Estos programas pueden ser de valor si satisfacen una necesidad de capacitación, y si se les planea con todo detalle. Además, las conferencias pueden tener más éxito si incluyen debates; la comunicación subdireccional permite a los participantes pedir aclaraciones de temas específicos importantes para ellos. (Koontz, Harold y Heinz Wehrich (1990:449)

Entrenamiento Vestibular:

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplos notables de estas áreas, los ofrecen las compañías aéreas, los bancos y las grandes instalaciones hoteleras.

Cuando se emplean estas técnicas, se preparan áreas especiales dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización de materiales y retroalimentación.

Role Playing o Dramatización:

La técnica de Role Playing o Dramatización, obliga al capacitado a desempeñar diversas identidades. Se puede pedir a un chofer de un camión que distribuye muebles, por ejemplo: que desempeñe el papel del despachador del almacén, que le entrega la mercancía, y al despachador que asuma las funciones del chofer. A continuación se le solicita que realicen una actividad común en su labor diaria como puede ser el envío de un juego de sala a un sector de la ciudad.

Es muy común que cada participante, tienda a exagerar la conducta del otro, uno de los frutos que suelen obtenerse, es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Así mismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia hacia las diferencias individuales.

Esta técnica se emplea para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad, la inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación. Una importantísima desviación de esta técnica conduce a sesiones en que los empleados practican habilidades de especial trascendencia, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados. Como es obvio, la vida real no permite representaciones, ni preparación en estos campos y los errores suelen ser muy costosos.

En la Empresa Mayon S.A, en las capacitaciones se realizan sociodramas de cómo atender al cliente, en esta actividad participan los proveedores y la fuerza de ventas (vendedores).

Estudio de Casos:

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación, aprende acerca de las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas a las que le han sido presentadas. Para ello, cuenta con la sugerencia de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisión.

Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan unas circunstancias diarias; también hay cierta transferencia. Así mismo existe la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar empero, elementos de retroalimentación y repetición.

Estudio individual y aprendizaje programado:

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual, resulta de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica del personal, por ejemplo, o de gran dificultad para reunir a un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Así mismo, estas técnicas se emplean en casos en que se requiera interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los recursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Los fascículos de instrucción programada, consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y repuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su repuesta. Si fue correcta, continúa; si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadores pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada, con base en planteamientos teóricos muy similares a los que emplean los fascículos de instrucción programada.

Estos programas permiten avanzar en determinado tema al ritmo que desea, alentados por la rápida popularización de las computadoras personales, estos materiales han alcanzado amplísima difusión. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia, empero, tiende a ser baja.

Capacitación en laboratorios:

La capacitación en laboratorios, constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar, para desarrollar las habilidades interpersonales. Puede utilizarse también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conducta adecuada para futuras responsabilidades laborales. Los participantes tienen como objetivo, el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismo, y de las otras personas.

Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar los sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general, un psicólogo sirve como moderador de estas sesiones; el proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de otras personas.

Aprendizaje mediante la práctica:

En ciertos campos profesionales sólo la exposición directa a las condiciones de trabajo real, permite capacitar al personal, en el caso de muchas especialidades médicas, por ejemplo, únicamente el trabajo directo con los pacientes, permite al futuro profesional experimentar la práctica cotidiana y la considerable presión profesional, de ser responsable directo del bienestar y la salud de sus pacientes.

El INSS utiliza frecuentemente este método, en caso en que los cargos requieren el uso de un programa computarizado específico, la capacitación es directamente en la máquina con el programa correspondiente y el instructor.

Evaluación de la capacitación y el desarrollo:

El proceso de capacitación y desarrollo es un proceso de cambio. Gracias a él, los empleados mediocres se transforman en trabajadores capaces y los trabajadores actuales se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. Para verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación deben seguir ciertos pasos:

- ✓ Primero es necesario establecer las normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación. Estas normas se basan en parámetros.
- ✓ A continuación se aplica a los participantes un examen anterior a la capacitación para determinar el nivel de sus conocimientos.
- ✓ Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa.

Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos. Lo mismo si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

1. Las reacciones de los capacitados del programa y al proceso en general.

2. Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
4. Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.

Existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos en curso y el grado de transferencia efectiva. Muy pocos obreros, por ejemplo, ignoran el hecho de que al servir, transportar o manipular gasolina deben evitar fumar, provocar chisplazos o trabajar en recintos cerrados. Un programa que se propusiera reducir los riesgos entre un grupo de obreros que manipulan gasolina podría medir el conocimiento impartido (verificando, por ejemplo, sus conocimientos sobre el movimiento de gases explosivos). Por otra parte, podría también medir el grado de transferencia efectiva a la labor (por ejemplo, mediante una estadística de las sanciones por faltas a las normas de seguridad e incluso mediante estadísticas de los accidentes producidos); en último término, el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño.

3.2 Tipos Generales de Capacitación:

Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectivo. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal

existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

Utilizar las técnicas por separado, no asegura que el personal esté motivado para participar en actividades para su propio desarrollo. Una organización debe dar entonces incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del empleado en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial.

Tipos de Capacitación

- **Capacitación para el trabajo:**

→ Capacitación de preingreso

→ Inducción

→ Capacitación promocional

- **Capacitación en el trabajo:**

→ Adiestramiento

→ Capacitación específica y humana

- **Desarrollo de personal:**

→ Educación formal para el adulto

→ Integración de la personalidad

→ Actividades recreativas y culturales

- **Educación formal para el adulto**

- *Becas otorgadas al personal para diversos grados escolares:* En ocasiones, incluso, se establecen convenios con instituciones educativas para que éstas atiendan a grupos específicos de la empresa.

- *Asistencia a congresos o reuniones científicas o técnicas:* Este medio no sólo permite la actualización constante sino, especialmente en el ámbito internacional, también permite captar las tendencias y tecnologías futuras en una disciplina o campo.

Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.

- *Actividades Recreativas Y Culturales:* Se trata de proporcionar oportunidades de ejercitación de los talentos humanos, así como de la adquisición de conocimientos y experiencias cuya utilidad no está ligada de una manera directa e inmediata con el trabajo.

Pueden citarse: cursos, seminarios o talleres de integración familiar, higiene en el hogar, etc. Aquí es necesario emprender acciones que no puedan ser consideradas como un intento de invadir la vida personal.

Igualmente, pueden organizarse excursiones de tipo ecológico, arqueológico, o visitas a museos, etc. Es decir, se intenta llevar a la empresa aspectos relacionados con los valores culturales, a fin de propiciar la formación integral.

- **Integración de la Personalidad**

- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.
- Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

Capacitación a personal de nuevo ingreso, que comprende la enseñanza sobre conceptos generales de la doctrina, organización y funcionamiento de la C.C.S.S. disposiciones legales que rigen sus relaciones, así, como los conocimientos básicos de los procesos operativos de las áreas de trabajo hacia donde vayan orientados.

Capacitación y adiestramiento en el trabajo, que comprende la enseñanza sobre conocimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como los procedimientos,

métodos y sistemas de trabajo en la categoría y adscripción que tiene encomendadas el personal a capacitar.

Capacitación y adiestramiento promocional a plazas escalonarias, que comprende la enseñanza sobre procedimientos técnicos e instrumentales necesarios, así como los procedimientos, métodos y sistemas de trabajo en nuevas categorías a desempeñar.

Capacitación y adiestramiento para cambio de actividad laboral, la Caja proporcionará capacitación selectiva de acuerdo con sus necesidades. (<http://admsjoarc19.ccss.sa.cr:82/rhumanos/proderh/Men%FA.htm>)

3.3-Métodos de Capacitación o de Instrucción:

Queremos anticipar que el estudio e investigación de los métodos de instrucción constituye uno de los aspectos de mayor importancia y actualidad; sobre todo en los últimos diez años, la pedagogía ha señalado derroteros hacia nuevos métodos de instrucción.

Como ya mencionamos, desafortunadamente se ha centrado la atención en aspectos formales e instrumentales, perdiéndose de vista los fines y el contenido.

En este aspecto hay que hacer especial hincapié, pues los últimos avances de la pedagogía han demostrado lo poco eficiente que son muchos métodos tradicionales de enseñanza. En la actualidad debemos entender y aceptar que la enseñanza debe estar centrada en el grupo y no en el instructor, lo cual quiere decir que la creatividad, la interacción y la aportación de cada uno de los educandos, son la clave del éxito en función educativa, esto sin menoscabar a algunos métodos cuyo éxito reside sólo en la labor del instructor.

Queremos aclarar anticipadamente que no existe un método ideal que sea el mejor, todos serán buenos y darán los resultados deseados, siempre y cuando estén relacionados claramente con los objetivos que se persiguen, con el número de participantes del curso, con el tiempo de que se dispone y con otros factores así mismo interesantes. Debido a la tendencia actual que, como hemos dicho en repetidas ocasiones, es 100% dinámica, es aconsejable que en un programa de entrenamiento haya variedad en los métodos de enseñanza, es decir, deberán alternarse diversos métodos en un mismo programa de educación.

Clasificación:

Existen diversos criterios para clasificar técnicas y métodos de capacitación. Creemos que los más objetivos son los siguientes:

1- Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen.

La relación que presentamos admite cambios, es decir, es flexible:

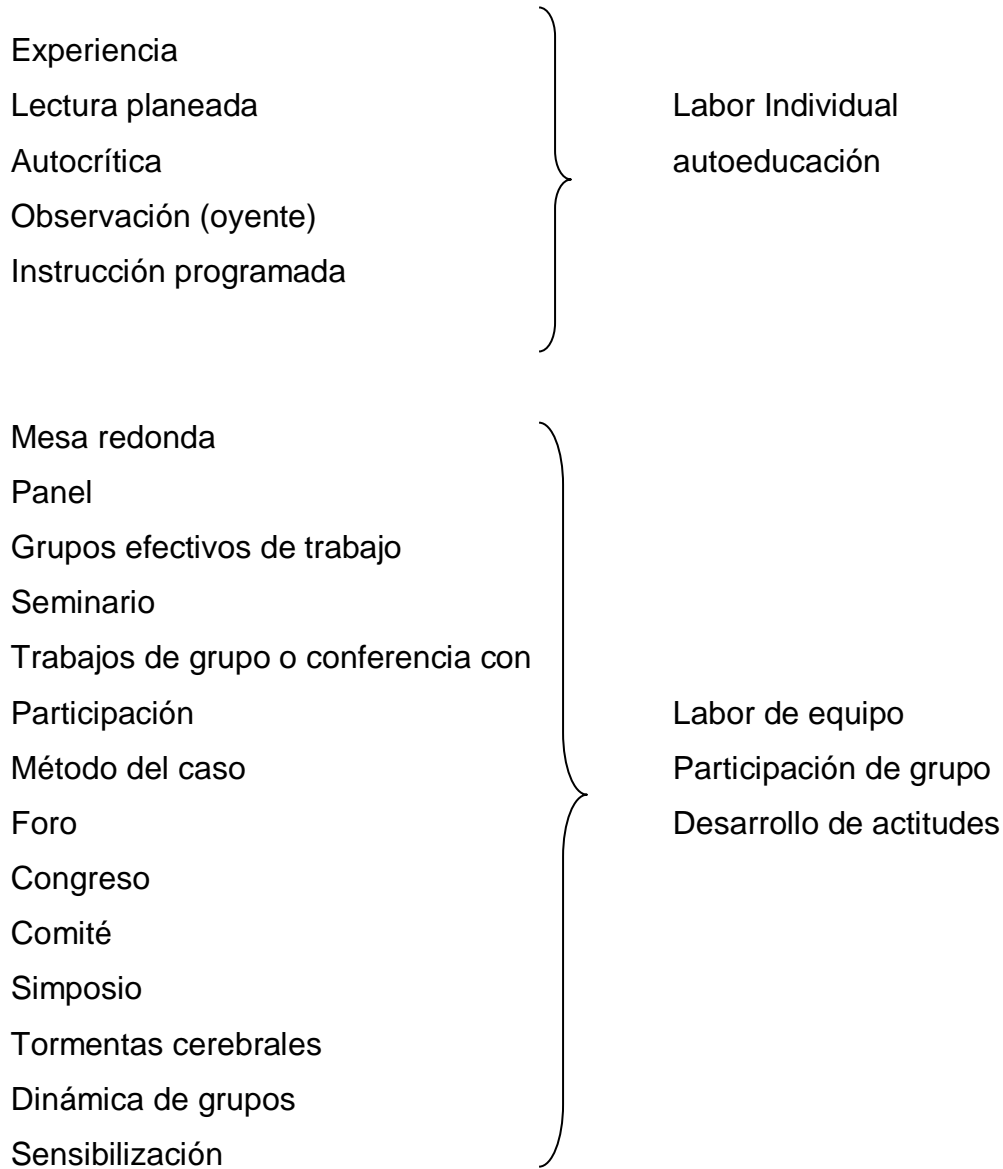
Adiestramiento	{ Métodos Objetivos Métodos audiovisuales Métodos informativos
Capitación	{ Métodos de participación de grupo
Formación y Desarrollo	{ Métodos destinados a cambio y orientación de actitudes

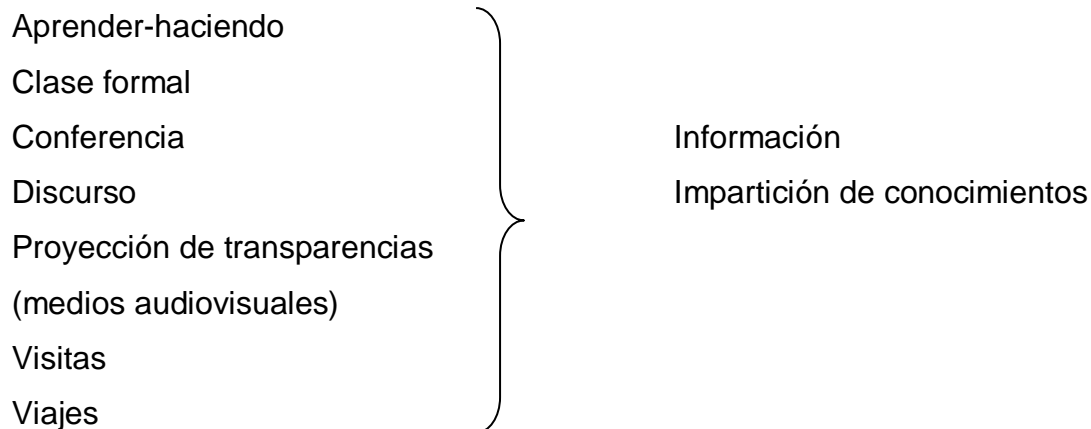
2- Según la actividad realizada por el sujeto:

- ❖ Labor individual y autoeducación.
- ❖ Interacción y participación de grupo.

3- Información de conocimientos:

Para nuestros fines, sin duda, son recomendables los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliados por las técnicas audiovisuales:





Conferencias-clase formal:

Se trata de uno de los métodos más antiguos y practicados en el campo de la enseñanza. El instructor desempeña toda la parte activa, pues se trata de una exposición unilateral; por ello su aplicación e importancia actual, es limitada y ha sido motivo de serias críticas.

Creemos que, aunque es un método tradicional y tiene serias limitaciones al no hacer participar al grupo, de todas formas, constituye un medio eficaz de instrucción, ya que se orienta especialmente a presentar información, y tiene la ventaja de que, en poco tiempo, se presenta gran cantidad de material informativo al no haber interrupciones de ninguna especie.

Como señala el enunciado, a este método se le conoce también como clase formal, aunque cabe hacer una distinción: la conferencia tiene características de mayor formalidad-solemnidad. Por lo general, se ha concebido como uno de los métodos académicos más solemnes. Ahora bien, la clase formal carece del exceso de formalidad y permite, en muchos casos, el intercambio de ideas, preguntas y discusiones.

Conferencia con participación:

En este caso nos referimos a una variedad de la conferencia. Este método también consiste de una exposición unilateral, pero dejando la puerta abierta al grupo

para que intervenga con preguntas, dudas, discusiones, etc. El momento varía según el deseo y costumbre del instructor, pues se puede alternar la exposición y participación del grupo, o bien, primero la exposición completa y al final la discusión en general. Este método ha tenido un especial desarrollo en los últimos años, originado por la necesidad de involucrar al grupo. Como dato interesante, recordemos la costumbre actual de la conferencia-comida; más que por otras razones, por ahorro de tiempo, se invita al grupo no a un aula sino a un salón de banquetes, o equivalente, y, mientras el grupo come, el expositor dicta su conferencia, y al final pueden hacerse preguntas por parte del grupo.

Discurso:

Respecto de esta técnica de comunicación y de instrucción, no creemos necesario explicar su forma y objetivos. Sólo anotamos que es también un método unilateral en que el orador desempeña el papel activo. Si bien en el pasado fue una técnica socorrida, en la actualidad ya no lo es; su aplicación en el campo de la enseñanza es muy limitada, y ya no constituye, en sentido estricto, un método de enseñanza.

Seminario método de discusión y participación:

El vocablo seminario independientemente de sus otros significados, se ha aplicado a toda la actividad educativa en que la participación del grupo y del instructor es la clave y forma básica. Los objetivos de este tipo de método son diversos, pero todos tienen dos importantes comunes denominadores: la integración del grupo y la creatividad del mismo para analizar, discutir, seleccionar problemas, establecer proposiciones, etc. Diversas son las ventajas que presenta este método, a saber: involucración del grupo, desarrollo de su creatividad, competencia interpersonal, integración de equipo, planteamiento de retos y la muy necesaria invitación a la participación.

Cabe mencionar que, en este tipo de actividades, siempre existe un especial gusto y automotivación por parte de los miembros del grupo, pues se realiza sobre bases informales permitiéndose una absoluta libertad de expresión. Para obtener los

mejores resultados en este caso, el grupo no debe exceder de diez a doce participantes, y se requiere necesariamente de un instructor, líder o coordinador.

Bajo la concepción genérica que estamos teniendo de este método e insistiendo en que el aspecto esencial, es la participación activa de los miembros del grupo, quedan comprendidos los métodos conocidos como:

- ✓ Grupos efectivos de trabajo.
- ✓ Trabajo de equipo.
- ✓ Grupos de discusión.

En estos casos, el número de participantes debe reducirse a un promedio de cinco, al trabajar con grupos base de veinte a veinte y cinco personas, que son subdivididos para estos efectos.

Simulación Juego de Negocios:

Los juegos de negocios se han convertido, recientemente, en una popular técnica. Se trata de un método utilizado primariamente en el entrenamiento dentro de la empresa. Como referencia, podemos decir que en muchos programas, uno o dos juegos de negocios son incluidos.

La simulación es relativamente nueva en el campo de entrenamiento de los negocios; pero la milicia la ha utilizado ampliamente desde hace muchos años. Juegos de guerra, maniobras en el campo de batalla, ejercicios en mapas, han probado su validez como medios de entrenamiento para oficiales del ejército, desarrollando sus habilidades para la planeación, estrategia y toma de decisiones, así como para su aplicación en situaciones reales. Los juegos de negocios son similares; se trata de ejercicios de simulación en que los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en la situación real del trabajo.

Los participantes desempeñan papeles tanto tales como: gerentes de ventas, contralores, etc. La simulación, en este caso, se parece mucho a la dramatización, pero,

mientras ésta se estructura con un pequeño margen de cambio o desviación del libreto, los juegos de representación están estructurados a propósito, de tal manera que los participantes puedan decidir sus propios cursos de acción, sin variar situaciones, y en relación con diversos problemas presentados a través del juego.

Los juegos pueden diseñarse de tal modo que varios entrenadores representen el mismo papel y, así, puedan competir con los demás compañeros. O bien, pueden diseñarse para organizar equipos que representen hipotéticamente, empresas en mutua competencia. En cualquiera, de estas dos formas, los participantes reciben amplio entrenamiento respecto de planeación, estrategia, análisis de información y toma de decisiones.

Método de la Charola de entrada:

Este método, denominado en Norteamérica In Basket Method, ha demostrado que es un medio eficaz en el entrenamiento, especialmente de niveles ejecutivos medio y alto, por lo que respecta al análisis de problemas y toma de decisiones.

Consiste, en presentar a los participantes, organizados en pequeños grupos, material (correspondencia, informes, estadísticas, etc) y problemas que representan una situación compleja, es decir, hechos que puedan presentarse normalmente en el desarrollo cotidiano de sus labores. El entrenado decide cómo manejar cada situación, y toma nota de cada paso y acción que realiza, así como de la decisión o decisiones que tomó. Normalmente habrá diferentes soluciones tomadas por los diversos miembros del grupo.

Después de haber manejado uno o varios casos, el grupo discute los diferentes enfoques y soluciones dadas a los problemas planteados. A través de esta discusión de grupo, los principios gerenciales y de supervisión son experimentados significativamente. El que propuso una solución racional y argumenta a favor de ella, asimila firmemente los principios gerenciales por este procedimiento dinámico que por cualquier otro método unilateral, es decir, conferencia, lectura, etc

Este ejercicio se puede emplear para comprobar los conocimientos obtenidos por los participantes en un programa de entrenamiento, o también puede utilizarse para entrenar personas que sólo se reúnen ocasionalmente (o nunca), sea porque trabajan en diferentes turnos o lugares. Si es éste caso, el material se envía a los entrenados, quienes cruzan correspondencia con el instructor. Si el grupo se llega a reunir, se lleva a cabo la discusión, si no, el instructor hace la crítica que corresponde a cada acción tomada, enviándola al interesado.

Existen diversas aplicaciones de este método; el ejercicio puede ser la parte central del programa. Como se advierte, se expone al participante una situación real de trabajo. La denominación de esta forma de entrenamiento se deriva de la “charola de entrada” que los ejecutivos normalmente tienen sobre su escritorio.

Congreso:

Existen innumerables conceptos en relación con este tipo de evento, pero nosotros lo definimos en la forma siguiente: junta o reunión formal de varias personas para deliberar sobre algún tema.

Simposio:

Actualmente este sirve para designar un tipo de conferencia sobre un asunto determinado, en torno al cual se reúnen opiniones diversas. El método puede ser oral o escrito, aunque desde luego, el más acostumbrado es el oral.

Foro:

En la actualidad foro significa, un evento abierto al público en el que participan informalmente diferentes expositores que tratan sobre un mismo tema.

Método de aprender haciendo:

Este método puede calificarse como el más objetivo para un aprendizaje rápido y directo. Es conocido también como método a base de demostración, y es ampliamente aplicado en la instrucción técnica dentro de la industria. Como antecedente debemos

mencionar el método de los cuatro pasos a que hicimos referencia en un principio; dichos cuatro pasos son:

- Hacer
- Decir
- Mostrar
- Comprobar

El método de aprender haciendo se basa en los tres pasos siguientes:

- Dar información de cómo hacer un trabajo.
- Demostración práctica de cómo se hace el trabajo.
- Realización del trabajo por parte del alumno.

Queremos repetir que este método tiene especial aplicación en el campo de la industria. La ventaja más importante de ese método de enseñanza, radica en la inmediata verificación y evaluación de sus resultados.

Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, su fin principal es “producir”, y el secundario “enseñar”.

En la Empresa Aalfts, Uno, S.A, zona franca ubicada en Sèbaco este es el método utilizado para capacitar al personal nuevo (maquillas). Por ejemplo, para la elaboración de una camiseta, el procedimiento se hace por pieza, primero aprende a elabora la manga, luego el cuello y así sucesivamente para que el empleado tenga la capacidad de coser una camiseta correctamente.

Método del caso:

Lo esencial del método del caso, es presentar ante un grupo, un problema o caso con la finalidad de analizarlo, discutirlo y aplicar conocimientos por parte del grupo, a una situación específica. El “caso” no es un conjunto de datos cronológicos sobre el éxito o fracaso del negocio, sino más bien una descripción del desenvolvimiento o desarrollo de una situación de la empresa, y que debe detenerse, para su análisis, en cada punto y momento en que una decisión debe tomarse.

Método de Consejería- Asesoría:

Este método se trata de la consejería y asesoría que implica una especial labor del maestro, o jefe, respecto de la capacitación y desarrollo del alumno o colaborador. Ya hemos comentado, en diferente forma, al referirnos a la empresa, el especial papel de liderazgo que debe desempeñar el jefe respecto de la educación y asesoría de la gente que, moral y profesionalmente, depende de él. En este método de enseñanza debe sobresalir esta característica, pues se trata de un diálogo entre jefe y colaborador en el que el primero enseña al segundo a través del consejo y asesoramiento.

La parte más importante del desarrollo de un individuo, es la experiencia práctica que gana trabajando, en posiciones adecuadas, en que aprende directamente de la asesoría de su jefe inmediato, e indirectamente de su ejemplo. Debe hacerse cualquier cosa por impulsar a los jefes para asesorar y ayudar a sus subordinados con su ejemplo. Son diferentes ventajas que tiene este tipo de enseñanza:

- ✓ Aprendizaje directo y rápido.
- ✓ Tratamiento de asuntos y casos de la vida diaria de trabajo.
- ✓ Identificación entre jefe y colaborador.
- ✓ Integración del equipo de trabajo.

Las diferentes formas que puede adoptar esta técnica de enseñanza:

- ✓ La entrevista: Este instrumento es, posiblemente, el más utilizado en el caso de la consejería, y ha probado ser un buen medio para brindar al empleado la ayuda que requiere.
- ✓ Formal: Algunos jefes prefieren organizar con cierta periodicidad, clases o conferencias con participación para tratar temas de interés general.
- ✓ Informal: Se trata del diálogo cotidiano sobre aspectos del trabajo en los que se requiere asesoría y consejo. El jefe en este caso, debe estar alerta y descubrir en que aspectos su gente necesita ayuda.

Dramatización: Este método se conoce como diversas denominaciones, tales como: dramatización, juegos de representación, role playing, psicodrama y otros. Aunque algunos instructores han hecho esfuerzo para presentar con claridad entre uno y otro método, creemos de todas maneras, que existe una característica común a la cual nos vamos a referir.

En principio, este método, además de la instrucción y enseñanza como tales, tiene un objetivo básico que es la integración del equipo de trabajo, con base en el manejo y orientación de actitudes individuales y colectivas. En una palabra, tiene especial aplicación en el campo de las relaciones humanas. La dramatización, es un método de interacción humana que relaciona una conducta realista a situaciones imaginarias. Se ha mencionado, como corolario a esta definición, la distancia que existe entre el pensar y el que hacer, y su relación (unidad) a través de la dramatización.

Sensibilización:

Implica el hacer al hombre más sensible (sensitivo-receptivo) hacia otros y hacerle ver cómo, en cambio, el mismo, lo afecta consciente o inconscientemente.

El propósito de la sensibilización, es ayudar a que el hombre logre un mayor conocimiento de cómo los seres humanos se relacionan entre sí. Esto se lleva a cabo trayendo a la superficie aquellas barreras ocultas, que impiden las buenas relaciones humanas para un examen consciente.

El manejo de la sensibilización en la empresa está basado en la teoría de que un ejecutivo será más eficaz en la motivación y dirección de otros, y en su trabajo; y el trabajo a través de otros, por medio de una mayor sensibilidad respecto de las relaciones humanas. La sensibilización en el entrenamiento, es también conocida con el nombre de "laboratorio de relaciones humanas", "dinámica de grupos" y "laboratorio de entrenamiento gerencial". (Siliceo, Alfonso(1973:47-66)

3.4 Técnicas de entrenamiento o capacitación:

Las técnicas de entrenamiento pueden clasificarse en cuanto al uso, tiempo y lugar de aplicación.

Técnicas de entrenamiento en cuanto al uso:

1-Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido: Diseñadas para transmisión de conocimientos o de información: técnica de lectura, de recursos audiovisuales, instrucción programada e instrucción asistida por computador. Estas dos últimas también se denominan técnicas de autoinstrucción.

2-Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso: Diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales. Hacen énfasis en la interacción entre los individuos entrenados, para provocar cambios de comportamiento o de actitud, antes que simplemente transmitir conocimiento. Entre las técnicas orientadas al proceso están: role playing (juego de roles o dramatización), el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etc.

3-Técnicas mixtas de entrenamiento: No sólo se emplean para transmitir información, sino también para cambiar actitudes y comportamientos. Se utilizan para transmitir conocimientos o contenido y para alcanzar algunos objetivos establecidos por técnicas más orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen: los estudios de casos, las simulaciones y juegos, y varias técnicas en el cargo (on the job). Entre las técnicas de entrenamiento en el cargo (on the job), podemos relacionar la instrucción en el cargo, el entrenamiento de orientación, de iniciación, la rotación de cargos, etc.

Técnicas de entrenamiento en cuanto al tiempo:

Pueden clasificarse en dos tipos:

- ✓ Técnicas aplicadas antes del ingreso al trabajo (entrenamiento de inducción o integración).

- ✓ Técnicas aplicadas después del ingreso al trabajo.

Entrenamiento de inducción o de integración a la empresa: Busca la adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa, y al ambiente social físico donde va trabajar. El programa de integración contiene información referente a:

- ❖ La empresa: historia, desarrollo y organización.
- ❖ El producto o servicio.
- ❖ Los derechos y deberes del personal.
- ❖ Los términos del contrato de trabajo.
- ❖ Las actividades sociales de los empleados: beneficios y servicios.
- ❖ Normas y reglamentos internos.
- ❖ Nociones sobre protección y seguridad en el trabajo.
- ❖ Cargo por ocupar: naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascenso.
- ❖ El supervisor del nuevo empleado (presentación)
- ❖ Relaciones del cargo con otros cargos.
- ❖ Descripción detallada del cargo.

Este programa, que busca integrar al empleado en el cargo de manera adecuada, brinda ventajas como:

- El nuevo empleado recibe la información general necesaria acerca de la empresa: normas, reglamentos y procedimientos que lo afectan, para que su adaptación sea la más rápida posible.

- Reducción del número de despidos o de acciones correctivas, gracias al conocimiento de los reglamentos de la empresa y de las consecuencias derivadas de su violación.

- El supervisor puede explicar al nuevo empleado su posición en la organización.
- El nuevo empleado es instruido de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del cargo que va a ocupar.

Entrenamiento después del ingreso de trabajo: Después del ingreso a ejercer el cargo, el entrenamiento podrá llevarse a cabo:

- ❖ En el lugar o sitio de trabajo (en servicio).
- ❖ Fuera del lugar de trabajo (fuera del servicio).

Por consiguiente, la clasificación de las técnicas de entrenamiento depende del sitio de aplicación.

Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación:

Pueden clasificarse en entrenamiento en el sitio de trabajo (on the job) y entrenamiento fuera del sitio de trabajo. El primero se refiere al entrenamiento en que la persona lo recibe, ejecuta tareas en el mismo lugar de trabajo; en tanto que el segundo tiene lugar en un auditorio o en un local o sitio preparado para esta actividad.

Entrenamiento en el lugar de trabajo Pueden administrarlo empleados, supervisores o especialistas de staff. No requiere acondicionamiento ni equipos especiales, y constituye la forma más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados. Tiene mucha acogida, debido a que es muy práctico, ya que el empleado aprende mientras trabaja. El entrenamiento en el trabajo presenta varias modalidades:

- ❖ Admisión de aprendices para ser entrenados en ciertos cargos.
- ❖ Rotación de cargos.
- ❖ Entrenamiento en tareas.
- ❖ Enriquecimiento del cargo, etc.

Entrenamiento fuera del lugar de trabajo: La mayor parte de los programas de entrenamiento llevados a cabo fuera del servicio, no están relacionados directamente con el trabajo. En general, son complementarios del entrenamiento en servicio. Su principal ventaja radica, en que el personal entrenado puede dedicar toda la atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando uno está involucrado en las tareas propias del cargo. Las principales técnicas de entrenamiento fuera del servicio son:

- ❖ Aulas de Exposición
- ❖ Películas, diapositivas, videos (televisión).
- ❖ Método de casos (estudio de casos).
- ❖ Discusión en grupo, paneles, debates, etc.
- ❖ Dramatización (role playing).
- ❖ Simulación y juegos
- ❖ Instrucción programada, etc. (Chiavenato, Idalberto y Adam R.Hum(2000:573-577)

Debemos decir que la capacitación es función de línea, y que dicho fenómeno debe entenderse en dos aspectos fundamentales, a saber:

La capacitación en aulas:

Es la que se imparte en un centro establecido a propósito, y con un cuerpo de instrucciones especializado; conocida también como capacitación residencial o colectiva.

La capacitación en aulas ha cobrado hasta el momento más renombre y práctica. Este el momento para hacer hincapié en que la capacitación permanente en el lugar de trabajo, no necesariamente impartida en un aula, es de igual importancia.

Por desgracia, todavía hay algunos que piensan que la capacitación es un gasto inútil y superfluo, sin entender ni aceptar que se trata de una de las mejores inversiones

que toda empresa puede realizar, y que redituará resultados concretos a diferentes plazos.

La capacitación en el trabajo:

Entendida como aquellas actividades que, directamente relacionadas con el trabajo cotidiano, pueden ser concebidas en forma sistemática y transformadas en un entrenamiento permanente. En este caso, la ayuda de los instructores del centro de capacitación es clave, pero es más importante aún el compromiso que el jefe debe tener al respecto; en síntesis, todo jefe debe ser líder en materia de capacitación y desarrollo. Aquí hacemos nuevamente mención del papel que desempeña todo jefe como corresponsable del entrenamiento de su personal.

Se debe tener en cuenta que toda la organización es responsable del éxito de la función de adiestramiento.

Como complemento de lo anterior, debe asentarse otra vez el principio, de que la capacitación es función de línea, es decir, un ejecutivo o jefe es responsable, en el grado que le corresponde, de que su personal esté debidamente adiestrado, capacitado y desarrollado.

Entrenamiento o capacitación individual:

El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir, en forma personal, los conocimientos, experiencias y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto. Lecturas, cursos, entrevistas, visitas y viajes son, entre otros, los medios más recomendables para este tipo de formación.

Capacitación externa:

Debido a las limitaciones que una empresa puede tener, pensamos que ésta no es autosuficiente, y que requerirá la ayuda de otras instituciones educativas para

responder a sus necesidades. Algunas empresas, por tanto, envían a sus empleados a tomar cursos fuera.

En Mayón S.A se brinda capacitación externa a la fuerza de ventas; ya que èsta es impartida por los proveedores con quienes trabaja esta empresa.

Ubicación en la administración general:

Encuadrada dentro del interesante campo de la integración, fase del proceso administrativo y más, concretamente, de la administración de personal, la educación es una función que coadyuva directamente para mantener en alto el nivel del personal de la empresa, y como medio eficaz de integración.

Los programas de educación que motivan al empleado, deben estar dirigidos a difundir las técnicas modernas de administración y los conocimientos propios del puesto de trabajo, debiendo programarse sobre las bases periódicas y de acuerdo con las necesidades reales de la empresa.

La función educativa forma parte de la administración de personal, y debemos entenderla como una de sus más importantes unidades de trabajo. Ahora bien, lo que importa es que, ya sea por medio del responsable de la función personal o del encargado directo de capacitación, el presidente, director general o gerente general de una organización quede enterado, oportunamente y con toda la objetividad del caso, respecto de las investigaciones, objetivos y resultados de la función educativa.

Planeación de los recursos humanos y sentido dinámico de la función de personal:

Especialmente en los últimos cinco años, se ha dicho que la planificación de las capacidades del hombre y sus habilidades, es uno de los temas de mayor importancia e imperiosa necesidad para las organizaciones, cualquiera que éstas sean:

- ✓ Públicas
- ✓ Privadas
- ✓ Comerciales
- ✓ Industriales, etc

La actual administración de personal, como doctrina y como práctica, debe comprender y coordinar, en forma dinámica, las siguientes funciones:

- ❖ Reclutamiento
- ❖ Selección
- ❖ Introducción
- ❖ Inventario de los recursos humanos
- ❖ Evaluación del colaborador
- ❖ Entrenamiento o capacitación
- ❖ Desarrollo de los recursos humanos. (Siliceo, Alfonso (1973:27-30))

3.5 Pasos para la capacitación y el desarrollo:

Una vez determinados los objetivos, deben considerarse los contenidos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de aprendizaje sea inducido por un capacitador del Departamento de personal, uno proveniente del Departamento o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para crear un programa efectivo.

A continuación se mencionarán las etapas, que de acuerdo a la lógica, se deben seguir para tener éxito en la función de capacitación.

Evaluación de las necesidades:

La evaluación de las necesidades afecta los problemas actuales de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo que la empresa se deba enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más entidades nuevas o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presentan, el resto de los integrantes de la organización experimenta renovadas necesidades de capacitarse.

Ejemplo: El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto cuando se considera en términos globales de su efecto sobre los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo y rendimiento potencial.

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación.

Un cambio en la estrategia de la Organización puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, por ejemplo, suele requerir el aprendizaje de nuevos procedimientos.

Las necesidades de capacitación, también pueden hacerse tangibles mediante las entrevistas de planeación de la carrera profesional o las verificaciones de evaluación del desempeño. Independientemente de cómo se efectúa la evaluación de necesidades, este paso es esencial para que los otros pasos descritos en la figura 9-3 se desenvuelvan bien, ya que dependen de una evaluación adecuada. Si la evaluación de necesidades que lleva a cabo el capacitador no es correcta, es poco probable que los objetivos de capacitación y el contenido del programa sean ideales. (Werther, William B y Jr.Keith Davis.(1996:244-247)

Realmente es difícil poder descubrir con acierto cuáles son las necesidades que, en materia de capacitación, hay que satisfacer. Esto nos señala que se deben precisar, en primer término, necesidades presentes y a corto plazo y, en segundo, necesidades a mediano y largo plazo; estando éstas últimas comprendidas dentro de un sano concepto de desarrollo de la Organización.

En Mayón S.A existe necesidad de capacitación inmediata, cuando los proveedores ofrecen un nuevo producto al mercado, para que la fuerza de ventas se informe con todo lo relacionado al producto nuevo, y así poder ofertarlo y que éste tenga demanda.

Sin la investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar ni siquiera en programación de ningún curso. En este orden de ideas, la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado, satisfacer necesidades presentes de las empresas, con base en conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación. Esta actitud, si bien es justa a l limitar la función y, por tanto, ceñir su presupuesto y no gastar inútilmente en cursos superfluos e innecesarios, debe ser norma de trabajo de todo instructor, especialmente de aquel que sea directamente responsable ante la Empresa.

Por ejemplo podríamos afirmar que el adiestramiento y capacitación que incrementa los conocimientos y habilidades para una mayor productividad, es tan importante como el conocimiento de la filosofía, sociología, música o cualquier otro que desarrolle y perfeccione su personalidad y oriente mejor sus actitudes frente a sí mismo, frente a la empresa y frente a la sociedad de la cual forma parte y a la cual mediatamente debe servir.

Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar así:

- ✔ Las que tiene un individuo.
- ✔ Las que tiene un grupo.
- ✔ Las que requieran solución inmediata.
- ✔ Las que demandan solución futura.
- ✔ Las que piden actividades informales de entrenamiento.
- ✔ Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
- ✔ Las que exigen instrucción “sobre la marcha”.
- ✔ Las que precisan instrucción fuera del trabajo.

- ✓ Las que la compañía puede resolver por sí misma.
- ✓ Aquellas en que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
- ✓ Las que un individuo puede resolver en grupo.
- ✓ Las que un individuo necesita resolver por sí solo. (Manual de entrenamiento y desarrollo: ficha bibliográfica).

Los centros de evaluación pueden ayudar a las empresas en la identificación temprana del personal apto para la gerencia y el diagnóstico de las necesidades de desarrollo individual para alcanzar un nivel gerencial, a fin de que los esfuerzos de entrenamiento puedan emplearse más eficientemente.

Los centros pueden actuar como un poderoso estimulante del desarrollo de gerentes investigando a fondo e identificando acciones para un posible desarrollo. Además, este método puede incrementar el acierto de la selección inicial de vendedores o gerentes en potencia, que darán al instructor mejor material con qué trabajar. Las razones por las que hay, cada vez más, interés en esta técnica son tres:

1) Los candidatos seleccionados han tenido dos o tres veces más posibilidades de alcanzar el éxito, a niveles gerenciales altos, que los que han sido promovidos sobre las bases de los juicios de supervisión.

2) El tiempo y el dinero son ahorrados, al cambiar evaluación y desarrollo en el mismo procedimiento. La participación en el programa es una experiencia extraordinaria de aprendizaje, tanto para los participantes como para la alta gerencia, que evalúa, observa y toma nota de la conducta de los participantes.

3) La aceptación parte de la gerencia es buena, porque con los centros de evaluación se da importancia a la administración. Los gerentes que ha experimentado con esta técnica están impresionados porque la simulación es el un reto al empleado, que se tiene que encarar a movimientos gerenciales ascendentes y, de hecho, los

gerentes de línea establecen un juicio del potencial y de las necesidades de desarrollo gerenciales. (Siliceo, Alfonso: 33-35)

Por lo tanto, la búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una Empresa. La capacitación es una responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

Evaluación de desempeño:

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no sólo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

En Mayòn S.A se evalúa a la fuerza de ventas según metas estipuladas mensualmente, si el trabajador nuevo no cumple la meta al cabo de tres meses, es destituido del cargo.

En el INSS en el departamento de Fiscalización, se realizan evaluaciones trimestrales, para determinar si se han cumplido o no las metas estipuladas; en caso que no se cumplan se buscan los mecanismos necesarios para que el trabajador sea más productivo.

Observación:

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, numero acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Una forma de encontrar necesidades de capacitación dentro de una empresa, mediante la observación puede ser: revisando el control de entradas y salidas del personal.

Cuestionarios:

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

Solicitud de supervisores y gerentes:

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes:

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

Reuniones interdepartamentales:

Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados:

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación de trabajo:

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevista de salida:

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento mas apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la Organización, susceptibles de correcciones.

Análisis de cargos:

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Indicadores a priori: Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

- ❖ Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- ❖ Reducción del número de empleado.
- ❖ Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- ❖ Sustituciones o movimiento de personal.
- ❖ Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- ❖ Expansión de los servicios.
- ❖ Modernización de maquinarias y equipos.
- ❖ Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori: Son los problemas provocados por las necesidades de

capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación.

- ❖ Problemas de producción.
- ❖ Calidad inadecuada de la producción.
- ❖ Baja productividad.
- ❖ Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
- ❖ Comunicaciones defectuosas.
- ❖ Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- ❖ Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
- ❖ Exceso de errores y desperdicios.
- ❖ Elevado número de accidentes.
- ❖ Problemas de personal:
 - ❖ Relaciones deficientes entre el personal.
 - ❖ Número excesivo de quejas.
 - ❖ Poco o ningún interés por el trabajo.
 - ❖ Falta de cooperación.
 - ❖ Faltas y sustituciones en demasía.
 - ❖ Errores en la ejecución de órdenes.
- ❖ Dificultades en la obtención de buenos elementos. (Internet Arrula Adriana Carrilero)

En la industria estadounidense existen métodos ampliamente variados de identificar problemas que han de ser resueltos por medio de la capacitación sistemática. Sin embargo, como Patten ha observado, probablemente, y "... las corazonadas y la bola de cristal han... sido las formas más ampliamente utilizadas al determinar las necesidades educativas y de capacitación...". Por ejemplo, los funcionarios de capacitación en 150 empresas indicaron que el método que con más frecuencia utilizaban para determinar las necesidades de capacitación era alguna clase de requisición por parte de la alta administración.

Las especificaciones de puestos son también documentos básicos que se pueden utilizar en la planeación de la capacitación.

La falta de habilidades disponibles en el mercado laboral local es, sin duda, importante en el establecimiento de muchos programas formales de capacitación.

Así, la determinación de necesidades de capacitación en la industria norteamericana varía desde creencias subjetivas acerca del valor de capacitación y la educación hasta una identificación sistemática de problemas que requieren soluciones. Esto parece ser el curso más inteligente para asegurarse que la capacitación contribuya a alcanzar las metas de la empresa. Una prueba experimental de la medida en que la capacitación contribuye realmente al logro de objetivos organizacionales es un problema extremadamente complejo en su medición. En todo caso, esto significa que los administradores deben confiar en el juicio más que en la evidencia experimental. (Wendell, L French(1993: 375-376)

Las compañías deben tener bien capacitados a sus empleados para poder competir con efectividad.

Se necesitan tres tipos de análisis, con el fin de detectar las necesidades de DRH de una organización:

- Análisis organizacional: este examina a toda la compañía, para determinar donde se debe llevar a cabo la capacitación y el desarrollo. *Por ejemplo se deberán evaluar las áreas o departamentos previstos a la realización de cambios, según la necesidad de la empresa; y así capacitar al recurso humano involucrado.*

- Análisis de tareas: aquí se deben detectar dos factores principales como es la importancia y el rendimiento. La importancia se relaciona con la relevancia de las tareas, y los comportamientos específicos en puesto en particular, y la frecuencia con

que se desempeña. El rendimiento es la competencia de los empleados para desarrollar estas tareas.

- Análisis de la persona: este está dirigido a los empleados de manera individual, Aquí se debe comparar el desempeño de los empleados con las normas establecidas. (Sikula, F Andrew(1989: 94)

Objetivos de Capacitación y Desarrollo:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual. (Werther Jr.William B, Keith Davis(1996: 247)

Establecer objetivos de la capacitación concretos y medibles, es la base que debe resultar de la determinación de las necesidades de capacitación.

Los objetivos especifican que el empleado sea capaz de lograr algún cambio después de terminar con éxito el programa de capacitación. Por tanto ofrecer un centro de atención para los esfuerzos, tanto del empleado como del instructor así como un punto de referencia para evaluar los logros del programa de capacitación.

Los principales objetivos son:

- ❖ Prepara al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- ❖ Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo, no sólo en un cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

❖ Cambiar la actitud de personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. (<http://www.monografias.com>)

Esta segunda fase de este proceso es como la función de planeación estrictamente aplicada a la labor de capacitación.

- ✓ ¿Hacia dónde vamos?
- ✓ ¿Qué queremos lograr?
- ✓ ¿Qué metas a corto y largo plazo debemos obtener?

Respecto a los estudiantes y de los cursos:

- ✓ ¿Qué debe enseñarse?
- ✓ ¿Quién debe aprender?
- ✓ ¿Cómo debe enseñarse?
- ✓ ¿Cuándo debe enseñarse?
- ✓ ¿Dónde debe enseñarse?
- ✓ ¿Quién debe enseñar?

Estas son algunas interrogantes que se debe responder el instructor de una Empresa. En consecuencia, con la política y los objetivos de una empresa, queremos mencionar las metas que a mediano y largo plazo debe perseguir la capacitación dentro de los actuales conceptos de liderazgo, equipo y de la labor individual. Dichas metas son:

- Desarrollar un comportamiento individual.
- Desarrollar una integración de equipo, es decir, un comportamiento de grupo.

Debemos entender por comportamiento individual al grado de compromiso e integración que adquiere la persona como tal, respecto a su puesto a través de un programa permanente de formación.

Por lo que le toca al comportamiento de grupo, debe comprenderse como la madurez e integración que adquiere un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de su unidad y los de la empresa. Esta madurez sólo se puede lograr por medio de la acción coordinada de la función asesora y la línea en funciones de capacitación.

La involucración y el compromiso de los ejecutivos, no es tarea fácil de realizar, aunque se puede lograr con una oportuna y adecuada presentación de la necesidad de contar con un punto de vista y su participación objetiva, ya que así se llegará a mejores resultados para la empresa.

Se debe insistir en que la capacitación y el desarrollo no contribuyen, en términos generales, al logro inmediato de mejores resultados, sino más bien a mediano y largo plazo. (Siliceo, Alfonso (1973:41-42)

Contenido del Programa

El contenido del programa se determina de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

Puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes. Sin considerar el contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Cuando los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje dista mucho del nivel óptimo. (Werther William B. y Jr.Keith Davis(1996 : 248)

Como punto de partida recordaremos la triple concepción: adiestramiento, capacitación y desarrollo. A continuación tres enfoques que sirven como base para el contenido de los diferentes programas de educación:

- Conocimientos elementales acerca de la empresa, especialmente los que

propician una completa y efectiva inducción.

- Conocimientos y habilidades elementales para el puesto que se desempeña.
- Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto (desarrollo ejecutivo).
- Materiales culturales y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona (desarrollo ejecutivo).

No es posible incluir aquí una relación completa de temas o materias que deben impartirse, ya que la gama es muy variada y las necesidades específicas de cada empresa son muy diferentes. Sin embargo, como mera orientación, queremos enunciar algunos temas que no deben ignorarse:

- ✓ A nivel Elemental:
 - ◆ Conocimientos.
 - ◆ Relaciones Humanas.
 - ◆ Elementos de Administración.
 - ◆ Comunicación.
 - ◆ Organización del trabajo.
 - ◆ Trabajo en equipo.
- ✓ A nivel de capacitación y desarrollo:
 - ◆ Administración General.
 - ◆ Administración de Personal.
 - ◆ Contabilidad.
 - ◆ Finanzas.
 - ◆ Mercadotecnia.
 - ◆ Toma de decisiones.
 - ◆ Sociología de la Empresa.
 - ◆ Motivación.

◆ Comunicación. (Siliceo, Alfonso (1973:43-44))

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento:

1- Transmisión de informaciones:

El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2- Desarrollo de habilidades:

Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3- Desarrollo o modificación de actitudes:

Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.

4- Desarrollo de conceptos:

La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de

conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de contenido de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente. (<http://www.gestiopolis.com>)

Principios de Aprendizaje:

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

Es posible que la mejor forma de comprender el aprendizaje sea mediante el uso de una curva de aprendizaje.

Participación:

El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y tal vez permita que participen más de sus sentidos, lo que refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo. Por ejemplo, la mayoría de las personas siempre recuerda cómo montar en bicicleta porque participa activamente en el proceso de aprendizaje.

Repetición:

Aunque no se considere muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria. Al estudiar para un examen, por

ejemplo se repiten las ideas claves para que puedan recordarse durante la evaluación.

Ejemplo: Casi todas las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.

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

Transferencia:

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

Retroalimentación:

La retroalimentación, proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados, pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje, más alta posible, sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés. (Werther, William B. y Keith Davis(1996: 248-250)

La frecuencia de los estímulos es otro factor importante en el aprendizaje. Por lo general, los estímulos repetidos tienden a desarrollar patrones estables de reacción, en tanto que los estímulos no frecuentes tienden a ser respondidos con mayor variación.

La intensidad de la recompensa afecta el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser rápido; sin embargo, si la recompensa es pequeña, ésta no consigue atraer la misma atención del individuo.

El tiempo transcurrido entre el desempeño y la recompensa también afecta el aprendizaje. Una recompensa inmediata parece producir aprendizajes más rápidos que una recompensa retardada.

Otro factor es la dificultad para desaprender varios viejos patrones de comportamiento, que entran en conflictos con los nuevos que deberán sustituirlos. Se necesitan tres condiciones para esta sustitución: operación diferente, tiempo y nuevo ambiente. Estas condiciones deberán estar asociadas a recompensas mayores para llevar a la persona a desaprender cosas viejas y adquirir cosas nuevas.

El aprendizaje está afectado por el esfuerzo exigido para producir la respuesta. Algunas respuestas son mucho más difíciles y complejas, el proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más simples y concretos y, paulatinamente encaminarse, hacia los más complejos y abstractos.

El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

1. Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño.
2. Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

Otros principios del aprendizaje:

- ❖ El individuo debe acompañar los resultados de su desempeño.
- ❖ El individuo aprende mejor cuando está motivado para aprender.

- ❖ El aprendizaje es profundamente influenciado por la recompensa y por el castigo.
- ❖ La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.
- ❖ El ejercicio y la práctica muchas veces son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
- ❖ El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas. Estas técnicas varían según el tipo de material que va a ser aprendido: van desde la presentación comprensiva hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras.
- ❖ El aprendizaje depende de la aptitud y de las capacidades individuales.

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

Ejecución de la capacitación:

En esta fase, presupone el binomio instructor/aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre una actividad o trabajo. Los instructores son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, experto o especializado en determinadas actividad o trabajo, que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Los auxiliares, jefes o gerentes pueden ser aprendices.

- ❖ La ejecución del entrenamiento depende de los siguientes factores: Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización: La decisión de establecer programas de entrenamiento depende de la necesidad de mejorar el desempeño de los empleados.

- ❖ Calidad del material de entrenamiento presentado: El material de enseñanza debe ser planeado, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento; busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales.
- ❖ Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa: El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones.
- ❖ Calidad y preparación de los instructores: El éxito de la ejecución dependerá del interés, el esfuerzo y el entrenamiento de los instructores.
- ❖ Calidad de los Aprendices: Esta influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Los mejores resultados se obtienen de una selección adecuada de los aprendices.

Evaluación de los resultados de capacitación o entrenamiento:

Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

- 1) Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- 2) Verificar si los resultados de entrenamiento presenta relación con la consecución de las metas de la empresa.

La evaluación de los resultados del entrenamiento puede hacerse en tres niveles:

A Nivel Organizacional: En este nivel, el entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- ◆ Aumento de la eficacia organizacional.
- ◆ Mejoramiento de la imagen de la empresa.
- ◆ Mejoramiento del clima organizacional.
- ◆ Mejores relaciones entre empresa y empleado.
- ◆ Facilidad en los cambios y en la innovación.

A Nivel de los Recursos Humanos: En este nivel el entrenamiento debe proporcionar resultados como:

- ◆ Reducción de la rotación de personal.
- ◆ Disminución del ausentismo.
- ◆ Aumento de la eficiencia individual del empleado.
- ◆ Aumento de las habilidades de las personas.
- ◆ Elevación del conocimiento de las personas
- ◆ Cambio de aptitudes y de comportamiento de las personas

Nivel de las tareas y operaciones: En este nivel, el entrenamiento puede proporcionar resultados como:

- ◆ Aumento de la productividad.
- ◆ Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.
- ◆ Reducción del ciclo de la operación.
- ◆ Mejoramiento de la atención al cliente.
- ◆ Reducción del índice de accidentes.
- ◆ Disminución del índice de mantenimiento de maquinas y equipo, etc.

3.6 Beneficios de las capacitaciones:

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos, y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la Organización. (<http://www.kennethalbertoarrobahotmail.com>)

Cómo beneficia la capacitación a las Organizaciones:

- Conduce a 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.
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información respecto a las necesidades futuras a todo nivel.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad de trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Promueve la comunicación en toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios para el Individuo que repercuten favorablemente en la Organización:

- Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Alimenta confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.,
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en Relaciones Humanas, Relaciones Internas y Externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.(Werther , William B. y Jr.Davis Keith (1996:243)

VI CONCLUSIONES

A través de la investigación realizada mediante: libros, internet y entrevistas llegamos a las siguientes conclusiones:

Existen tres etapas de la Inducción al nuevo empleado:

- ✓ Durante la primer etapa, se proporciona información general acerca de la compañía.
- ✓ En la segunda etapa, el supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo.
- ✓ Y en la última etapa implica la evaluación y el seguimiento. En las primeras semanas, el supervisor trabaja con el nuevo empleado para aclarar información e integrarse al grupo de trabajo.

Las principales técnicas de capacitación y desarrollo son:

- ✓ Técnicas aplicadas antes del ingreso al trabajo(entrenamiento de inducción o integración)
 - ✓ Capacitacion Preingreso.
 - ✓ Inducción.
 - ✓ Capacitación promocional.
- ✓ Las técnicas aplicadas después del ingreso al trabajo:
 - ✓ Adiestramiento.
 - ✓ Capacitación específica y humana.
 - ✓ Desarrollo de personal.
 - Educación formal para adultos.
 - Integración de la personalidad.
 - Actividades recreativas y culturales.

La capacitación y el desarrollo del personal, son de vital importancia tanto para la empresa como para el trabajador; ya que a medida que este se capacita adquiere mayores conocimientos, habilidades, aptitudes que conllevan a un mejor desempeño laboral, y por ende la empresa obtendrá mayor rentabilidad.

VII BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, Idalberto y Adán R.Hum. 2da. Edición.(2000)"Administración de Recursos Humanos. Pág. 573-577

Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Koontz, Harold y Heinz Weihrich.12 Edición. Mc Graw Hill México (1990)"Administración, una perspectiva global" Pág.422-429, 446,449

Mondy R. Wayne y Noe Robert M. 6ta.Edición (1997)"Administración de Recursos Humanos" Pág.238

Sikula, Andrew F. 4ta. Edición.(1989)"Mención de Responsabilidad, Administración de Recursos Humanos". Pág.94, 240

Siliceo, Alfonso. 1era Edición. Editorial Limusa México (1973) "Capacitación y Desarrollo Personal". Pág.27-30, 33-35, 43-44, 47-66

Wendell L, French. Editorial Limusa México (1993)"Adiestramiento de Personal". Pág.343-345, 371, 375-376

Werther, William B. y Jr.Keith Davis.5ta.Edición. Editorial México DF (1996) "Administración de Recursos Humanos". Pág.241-250

Arrula, Adriana Carribero. "Formación y Capacitación del talento Humano" (Junio 2,002)
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/capydesarrollo.htm>

"Inducción" <http://www.unamosapuntos3.tripod.com/user/rechuma/capit2> S/A

"Técnicas Modernas de Capacitación"
<http://www.MiTecnologico.com/Main/tecnicasmodernasdecapacitacion> S/A

"Tipos de Capacitacion"
http://www.admsjoarc19.ccss.cr:82/rhumanos/proderh/tipos_de_capacitaci% S/A

Thompson Amore, kenneth Alberto. "Capacitación de los Recursos Humanos"
<http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml>

Anexo 1

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA

UNAN CURM



ENTREVISTA

Nuestro objetivo es solicitarle su valioso apoyo en brindarnos información, acerca de nuestro tema de Seminario de Graduación: El Desarrollo de Recursos Humanos en las Empresas Públicas y Privadas de la Ciudad de Matagalpa.

Fecha:

Empresa:

Nombre del Director:

- 1) ¿Qué mecanismos son utilizados en la Institución que usted dirige para detectar las necesidades de Desarrollo de Recursos Humanos?
- 2) ¿Es aplicada la Inducción al personal nuevo contratado, indique cuál es el periodo?

- 3) ¿Existen Programas de Desarrollo de Recursos Humanos?
- 4) ¿Cuenta esta Empresa o Institución con el personal calificado para cada puesto y autoridades de la misma ?

- 5) Indique los tipos de incentivos que brinda la empresa a sus empleados.

- 6) ¿De qué manera su Empresa o Institución motiva el desempeño de sus empleados?

- 7) ¿Existen medidas para evaluar el desempeño de los trabajadores?
Indique

- 8) ¿Existen políticas para estimular la superación y desarrollo académico de su personal?

- 9) ¿Existen planes de carrera para el personal joven, que se destacan en su desempeño laboral o formación académica?

- 10) ¿Con qué frecuencia capacitan al personal?

- 11) ¿La capacitación que realiza la empresa es interna o externa?

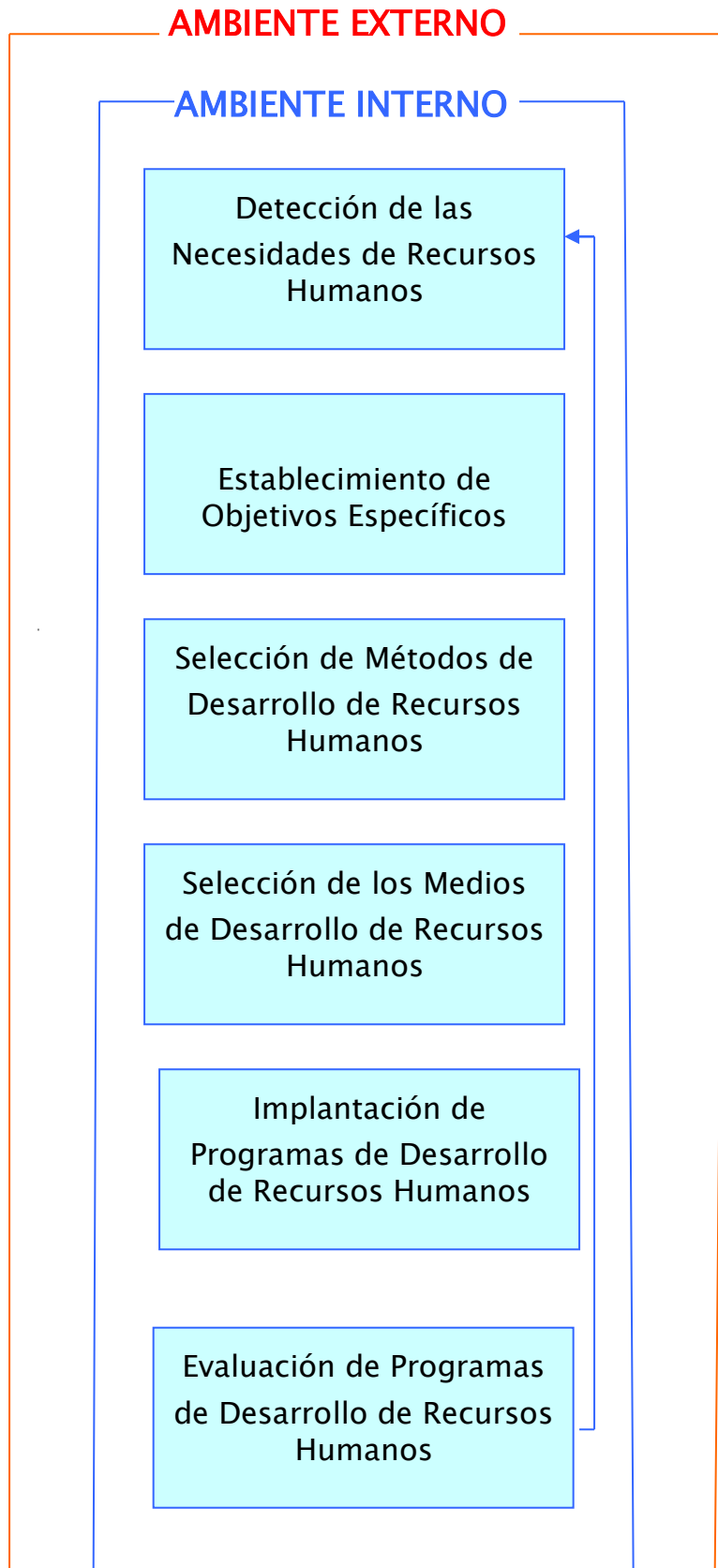
12) Mencione las técnicas utilizadas durante las capacitaciones en la empresa.

13) Mencione los medios con los que la empresa capacita a sus empleados.

¡Agradecemos su apoyo a nuestra investigación!

P
R
O
C
E
S
O
D
E
S
A
R
R
O
L
L
O
D
E
R
E
C
U
R
S
O
S
H
U
M
A
N
O
S

:



S
I
K
U
L
Ñ
A
F
·
A
N
D
R
E
W
1
9
8
9

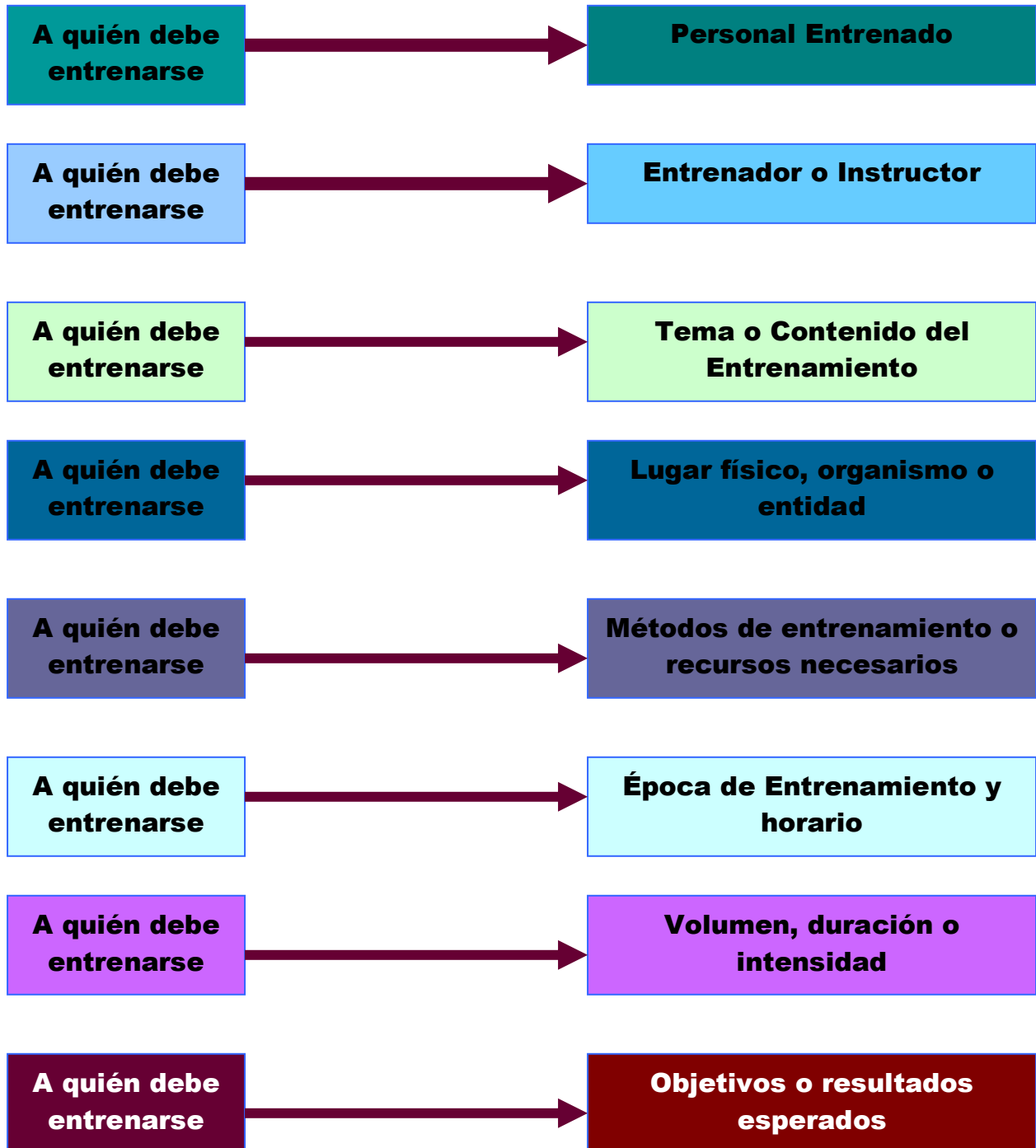
Anexo 3

PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE EN DIFERENTES TECNICAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO

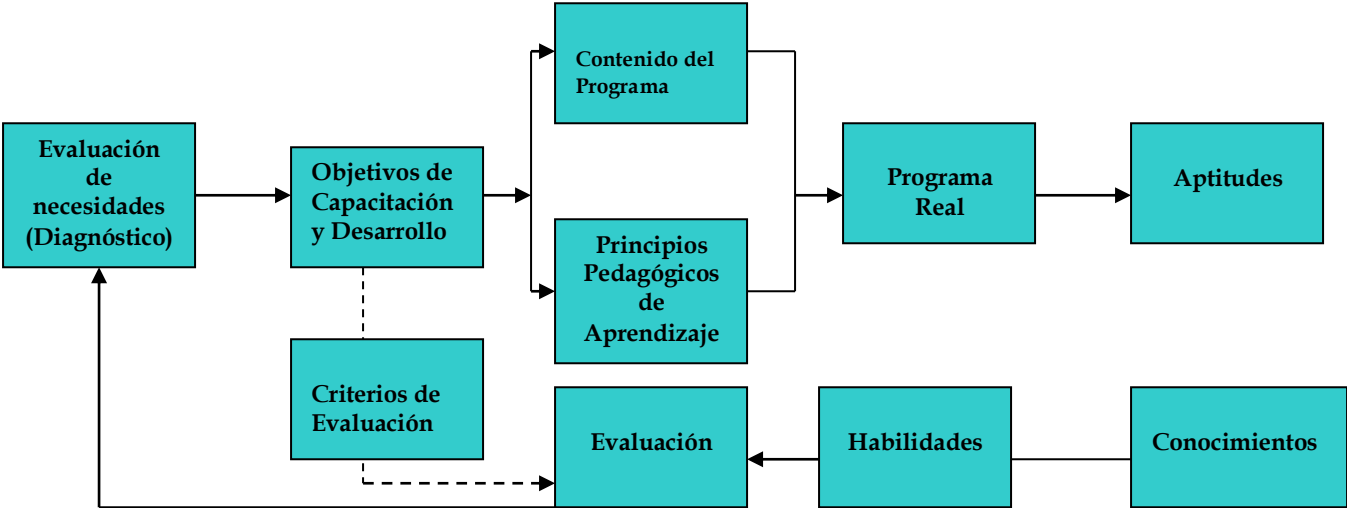
	Participación	Repetición	Relevancia	Transferencia	Retroalimentación
Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo.					
Instrucción directa sobre el puesto	SI	SI	SI	SI	Ocasional
Rotación de puestos	SI	Ocasional	SI	Ocasional	NO
Relación Experto Aprendiz	SI	Ocasional	SI	Ocasional	Ocasional
Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo.					
Conferencias	NO	NO	NO	Ocasional	NO
Videos, películas	NO	NO	NO	SI	NO
Simulación de condiciones reales	SI	SI	Ocasional	SI	Ocasional
Actuación (sociodramas)	SI	Ocasional	Ocasional	NO	Ocasional
Estudio de Casos	SI	Ocasional	Ocasional	Ocasional	Ocasional
Lecturas, estudios individuales	SI	SI	Ocasional	Ocasional	NO
Enseñanza programada	SI	SI	NO	SI	SI
Capacitación en laboratorios de Sensibilización	SI	SI	Ocasional	NO	

Elementos Principales de un Programa de entrenamiento

Idalberto Chiavenato, Adán R. Hum(2000)



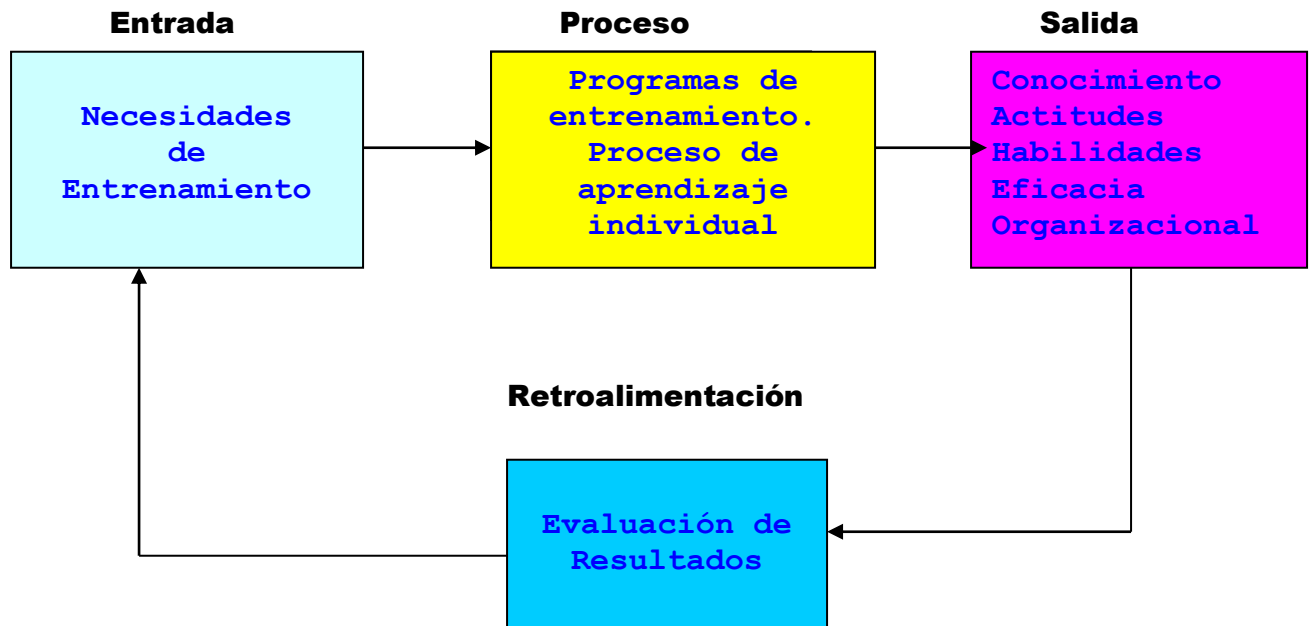
Anexo 6



William B. Werther Jr. Y Keith Davis (1996)

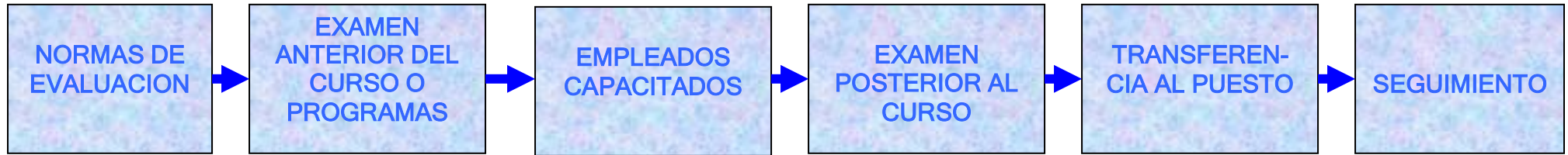
El Entrenamiento como Sistema

Anexo 7



Idalberto Chiavenato, Adán R. Hum(2000)

PASOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EL DESARROLLO



William B. Warther Jr. Y Keith Daris (1996)

Anexo 9

Elaborado por: Adela del Carmen Molina Martínez y María Ofelia Matamoras.



