



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**INTEGRACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y
CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE
SERVICIO**

Elmer Ramiro Dubón Salguero
Asesorado por Ing. Roger Fernando Dardón Flores

Guatemala, abril de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**INTEGRACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y
CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE
SERVICIO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

ELMER RAMIRO DUBÓN SALGUERO

ASESORADO POR EL ING. ROGER FERNANDO DARDÓN FLORES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

| | |
|------------|----------------------------------|
| DECANO | Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos |
| VOCAL I | |
| VOCAL II | Lic. Amahán Sánchez Alvarez |
| VOCAL III | Ing. Julio David Galicia Celeda |
| VOCAL IV | Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz |
| VOCAL V | Br. Elisa Yazminda Vides Leiva |
| SECRETARIA | Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas |

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

| | |
|------------|-----------------------------------------|
| DECANO | Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos |
| EXAMINADOR | Ing. José Francisco Gómez Rivera |
| EXAMINADOR | Ing. César Augusto Akú Castillo |
| EXAMINADOR | Inga. Norma Ileana Sarmiento de Serrano |
| SECRETARIA | Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas |

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

INTEGRACIÓN DE UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIO,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 12 de Enero de 2006.

Elmer Ramiro Dubón Salguero

DEDICATORIA A:

| | |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DIOS | Por ser mi amigo fiel y mi fortaleza en los momentos difíciles |
| MIS PADRES | Ramiro Dubón Morales (†) Irma Adela Salguero Torres Gracias por ser mi apoyo y fortaleza en todo momento, es suyo este éxito |
| MIS HERMANOS | Marvin Rodolfo y Josué Oswaldo por su comprensión y cariño |
| MI SOBRINA | Melani Marie |
| MI NOVIA | Jennifer Lisseth por ser mi apoyo incondicional en todo momento |
| MIS AMIGOS | Diego Sebastián, Harry Herbeth, Roger Fernando, por estar conmigo en momentos de alegría y momentos difíciles |

ÍNDICE GENERAL

| | |
|-------------------------------------|-------------|
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | VII |
| GLOSARIO..... | IX |
| RESUMEN..... | XIII |
| OBJETIVOS..... | XV |
| INTRODUCCIÓN..... | XVII |

1. ANTECEDENTES GENERALES

| | |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1.1 La empresa..... | 1 |
| 1.1.1 Historia..... | 1 |
| 1.1.2 Ubicación..... | 2 |
| 1.1.3 Visión..... | 2 |
| 1.1.4 Misión..... | 2 |
| 1.1.5 Valores..... | 3 |
| 1.1.6 Organigrama..... | 4 |
| 1.2 Inducción de personal..... | 5 |
| 1.2.1 Proceso..... | 6 |
| 1.2.2 Beneficios..... | 8 |
| 1.2.3 Propósitos..... | 9 |
| 1.3 Administración de la capacitación..... | 10 |
| 1.3.1 Proceso..... | 16 |
| 1.3.1.1 Determinación de necesidades de capacitación... | 17 |
| 1.3.1.2 Programación de la capacitación..... | 18 |

| | | |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.3.1.3 | Ejecución de la capacitación..... | 20 |
| 1.3.1.3.1 | Adecuación del programa de Capacitación..... | 20 |
| 1.3.1.3.2 | La calidad del material..... | 21 |
| 1.3.1.3.3 | La cooperación del nivel superior de la institución..... | 21 |
| 1.3.1.3.4 | La calidad y preparación de los ins- tructores..... | 22 |
| 1.3.1.3.5 | La calidad de los capacitandos..... | 22 |
| 1.3.1.4 | Evaluación de los resultados..... | 23 |
| 1.3.2 | Beneficios..... | 23 |
| 1.3.2.2 | Beneficio para el personal..... | 24 |
| 1.3.2.3 | Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas..... | 24 |
| 1.3.3 | Clases..... | 25 |
| 1.3.3.1 | formal..... | 26 |
| 1.3.3.2 | informal..... | 26 |
| 1.4 | Fundamentos de desarrollo..... | 27 |
| 1.4.1 | Características..... | 29 |
| 1.4.2 | Ciclo..... | 30 |
| 1.4.2.1 | Evaluación de necesidades de capacitación..... | 31 |
| 1.4.2.2 | Preparar un programa de capacitación..... | 31 |
| 1.4.2.3 | Administrar la logística del programa..... | 31 |
| 1.4.2.4 | Evaluación y seguimiento al programa..... | 32 |

2. SITUACIÓN ACTUAL

| | | |
|-----|--------------------------------|----|
| 2.1 | Desarrollo organizacional..... | 35 |
| 2.2 | Políticas de inducción..... | 37 |

| | | |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3 | Diseño de puestos..... | 38 |
| 2.3.1 | Especialización de puestos..... | 42 |
| 2.3.2 | Enriquecimiento de puestos..... | 43 |
| 2.3.3 | Expansión de puestos..... | 44 |
| 2.3.4 | Rotación de puestos..... | 45 |
| 2.4 | Clima organizacional..... | 47 |
| 2.4.1 | Motivación..... | 48 |
| 2.4.2 | Comunicación..... | 48 |
| 2.4.3 | Dirección..... | 49 |
| 2.4.4 | Control..... | 49 |
| 2.5 | Necesidades de capacitación..... | 50 |
| 2.6 | Políticas de capacitación..... | 52 |
| 2.6.1 | Es el reflejo de la misión y los objetivos estratégicos del servicio..... | 52 |
| 2.6.2 | Está basada en el marco de la planificación..... | 53 |
| 2.6.3 | Corresponde a la función del empleado..... | 53 |
| 2.6.4 | Está orientada a la descentralización y desconcentración..... | 53 |
| 2.6.5 | Es continuo e integral..... | 54 |
| 2.6.6 | Es agente de cambio..... | 54 |
| 2.6.7 | Es una inversión en los empleados..... | 54 |
| 2.6.8 | Optimización de los recursos..... | 55 |
| 2.7 | Naturaleza de la capacitación..... | 55 |

3. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL

| | | |
|-----|-------------------------|----|
| 3.1 | Orientación física..... | 57 |
| 3.2 | Socialización..... | 57 |
| 3.3 | Sensibilización..... | 58 |

| | |
|--------------------------------------------------------|----|
| 3.4 Responsabilidades por la capacitación..... | 59 |
| 3.4.1 La administración..... | 61 |
| 3.4.2 El personal..... | 62 |
| 3.4.3 La supervisión..... | 63 |
| 3.4.4 El empleado..... | 63 |
| 3.5 Determinación de la necesidad de capacitación..... | 65 |
| 3.5.1 Organizacionales..... | 67 |
| 3.5.2 Del empleado..... | 68 |
| 3.6 Requerimientos de capacitación..... | 69 |
| 3.7 Elementos básicos de la capacitación..... | 69 |
| 3.7.1 La organización..... | 70 |
| 3.7.2 Las tareas..... | 71 |
| 3.7.3 El empleado..... | 72 |
| 3.8 Técnicas de capacitación..... | 73 |
| 3.8.1 En el trabajo..... | 73 |
| 3.8.2 Vestibular..... | 74 |
| 3.8.3 Por demostración..... | 75 |
| 3.8.4 Por simulación..... | 76 |
| 3.8.5 Aprendizaje..... | 77 |
| 3.9 Factores del aprendizaje..... | 77 |

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL

| | |
|---------------------------------------------------|----|
| 4.1 Implementación del programa de inducción..... | 79 |
| 4.1.1 Planificación de inducción..... | 81 |
| 4.1.2 Motivación..... | 83 |
| 4.1.3 Desarrollo de actividades..... | 84 |
| 4.1.3.1 Evaluación de necesidades..... | 85 |
| 4.1.3.2 Diseño de programas..... | 85 |

| | | |
|--------------------------------|-----------------------------------------|------------|
| 4.1.3.3 | Instrumentación..... | 86 |
| 4.1.3.4 | Valuación..... | 86 |
| 4.2 | Análisis de los recursos humanos..... | 87 |
| 4.2.2 | Evaluación de las necesidades..... | 88 |
| 4.2.3 | Enfoque de capacitación..... | 90 |
| 4.2.3.1 | Enfoque sistemático..... | 91 |
| 4.2.3.2 | Relación experto aprendiz..... | 92 |
| 4.2.3.3 | Simulación de condiciones reales..... | 92 |
| 4.2.3.4 | Instrucción sobre el puesto..... | 93 |
| 4.2.3.5 | Asesoramiento personal..... | 93 |
| 4.2.4 | Capacitación basada en competencia..... | 94 |
| 4.3 | Rotación de puestos..... | 95 |
| 4.4 | Capacitación administrativa..... | 96 |
| 4.5 | Administración por objetivos..... | 96 |
| | | |
| 5. SEGUIMIENTO Y MEJORA | | |
| | | |
| 5.1 | Evaluación de resultados..... | 99 |
| 5.1.1 | Medición de Rendimiento..... | 101 |
| 5.1.2 | Análisis de tareas..... | 102 |
| 5.2 | Desempeño y productividad..... | 103 |
| 5.3 | Perspectivas a futuro..... | 104 |
| 5.4 | Globalización..... | 105 |
| | | |
| CONCLUSIONES..... | | 107 |
| RECOMENDACIONES..... | | 109 |
| ANEXOS..... | | 111 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | | 113 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figuras

| | | |
|---|----------------------------------------|----|
| 1 | Ciclo de capacitación..... | 30 |
| 2 | Responsabilidades de capacitación..... | 64 |
| 3 | Programa de inducción | 80 |

GLOSARIO

| | |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Planeación Estratégica: | plan donde se especifican los objetivos a largo plazo que se postula una institución u organización, así como los medios para lograrlo. |
| Capital Humano: | es el conjunto del talento de las personas que integran una organización, para la creación sistemática de riqueza. La gente es el factor principal en el manejo de la nueva economía. |
| Estrategia: | en un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. |
| Política: | normas y procedimientos que orientan los objetivos de una organización. |
| Diagrama: | representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades, dentro de un proceso. |
| Fuerza de trabajo: | conjunto del recurso humano de una organización. |

- Rotación de personal:** proceso de trasladar a los empleados a diversos puestos de trabajo para proporcionar mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.
- Comportamiento organizacional:** conjunto de características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas, prácticas logros y fracasos entre otros.
- Clima Organizacional:** el clima organizacional se refiere al ambiente que existe entre los miembros de una organización, está muy vinculado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, vale decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.
- Condiciones de trabajo:** condiciones y circunstancias en la que se desempeña la labor.
- Auditoría de personal:** evaluación objetiva de las actividades de la administración de personal que se lleva a cabo dentro de una empresa.

- Globalización:** tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.
- Gestión de Recursos Humanos:** es todo lo que está asociado con el crecimiento, la mejor forma de trabajar, de gerenciar la gente y lograr su desarrollo, tanto como individuos, como de éstos formando parte de una organización y conformando ambos un sistema.
- Desempeño:** cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.
- Productividad:** relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, materiales, capital, tiempo y energía.
- Motivación:** aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. Alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.

Sistema:

es un conjunto de elementos, dinámicamente, relacionados y en constante interacción que se afectan, recíprocamente, a lo largo del tiempo y funcionan con un objetivo común. La palabra deriva del verbo griego "sunistánai", que originalmente significaba "causar una unión". El origen de la palabra sugiere que la estructura de un sistema incluye la percepción unificadora del observador.

RESUMEN

La inducción de personal debe tener prioridad cuando se acaba de contratar nuevo personal o si ocurre un cambio en los procedimientos o en las actividades. La orientación incluye: informar, en detalle, al personal acerca de sus nuevas funciones y responsabilidades; informar al personal sobre nuevos procedimientos, normas y reglamentos organizacionales o cambios en los mismos.

Cuando esto sea posible, debe hacerse por escrito; desarrollar una sensibilidad a las perspectivas y necesidades de los clientes. Los programas de capacitación del personal tienen su base en la competencia. Los empleados han de participar, activamente, en el proceso de formación.

La clave del éxito para una capacitación basada en la competencia, es la participación activa de los empleados. Para asegurar esto, se deben utilizar la demostración y la práctica. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil.

En la actualidad, la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también, es una de las razones por las cuales, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo orientar y fortalecer a las organizaciones en la administración de personal. El desarrollo de las capacidades de los trabajadores, proporciona beneficios, tanto para ellos como para la organización, ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando la productividad.

En este mundo globalizado, la competitividad y la eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, la utilización efectiva de políticas para la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se torna, cada vez, más necesaria. Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

El Desarrollo de personal, por otro lado, fortalece la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y, generalmente, busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar.

OBJETIVOS

General

Implementar un programa de inducción y capacitación de personal en una empresa de servicio que permita aumentar el desempeño del personal y la productividad de la organización.

Específicos

1. Orientar al personal de nuevo ingreso respecto de los procedimientos, normas y reglamentos organizacionales.
2. Establecer parámetros generales que contribuyan a la integración de personal creando un ambiente de trabajo que incentive el esfuerzo creativo y productivo de los trabajadores.
3. Estudiar la situación actual de la organización, con el propósito de implementar un sistema de capacitación.
4. Orientar a la empresa para desarrollar acciones de capacitación, optimizando las funciones del personal y de la productividad para la prestación de un servicio eficiente.
5. Diseñar el proceso de capacitación y desarrollo de recurso humanos y las condiciones laborales de los empleados para el mejoramiento del desempeño.

6. Proponer requerimientos y elementos básicos de capacitación con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios.
7. Mejorar y fortalecer tanto a la organización como las condiciones de los trabajadores.

INTRODUCCIÓN

La Inducción es la integración entre un sistema social y los nuevos miembros que ingresan a él y constituye el conjunto de procesos mediante los cuales aprenden el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento requeridos por la empresa en la que ingresa. El nuevo empleado debe aprender los objetivos básicos de la organización, los medios elegidos para lograr los objetivos, las responsabilidades inherentes al cargo que desempeñará en la empresa; los patrones de comportamiento requeridos para el desempeño eficaz de la función y el conjunto de reglas o principios que mantienen la identidad e integridad de la empresa.

En el proceso de inducción o socialización empresarial se debe presentar al nuevo empleado, la cultura de la organización, así como, también, acerca de la responsabilidad de éste, al desempeñarse en el cargo para el cual fue asignado, demostrando un dominio de sus habilidades y destrezas.

Por otro lado, el desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia. El desarrollo es el factor importante que incide en la capacidad del personal y crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Los programas de capacitación del personal tienen base en la competencia. Los empleados han de participar, activamente, en el proceso de

formación. La clave del éxito para una capacitación basada en la competencia, es la participación activa de los empleados. Para asegurar esto, se deben utilizar la demostración y la práctica. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil.

El presente trabajo de graduación tiene como objetivo orientar y fortalecer a las organizaciones en la administración de personal. El desarrollo de las capacidades de los trabajadores, proporciona beneficios, tanto para ellos como 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-efectiva.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 La empresa

La empresa se dedica al transporte de pasajeros y carga entre Guatemala y Guastatoya el Progreso, además de un servicio de courier cuenta con una fuerza laboral de 50 personas taller automotriz bodega y administración, actualmente esta implementando mejoras en los procesos administrativos, cuenta con 25 autobuses, dos microbuses, y dos pickup's para mantenimiento y una grúa.

La empresa de transporte ofrece comodidad en todo sentido, comodidad de horarios, de rutas, en tarifas, en el traslado, en fin una cierta serie de comodidades personales muy importantes para los usuarios. Así también seguridad de cumplir con sus expectativas de viaje, seguridad de cómo tomar el servicio de transporte, pero en general seguridad para llegar al destino sin tener inconvenientes en el recorrido.

1.1.1 Historia

Es una empresa de cooperativa de transporte terrestre de pasajeros y encomiendas que nació en 1985 con personería jurídica, con un número de ocho asociados; esto aconteció por iniciativa de los socios que sintieron la necesidad de agruparse para superar las necesidades de los usuarios de trasladarse de un lugar a otro.

El servicio de transporte inicia su recorrido a las 04:00 de la mañana por la carretera del Atlántico, la mayoría de los usuarios son empleados que laboran en dependencias públicas y privadas en la ciudad capital. Las autoridades buscan crear una imagen corporativa sólida, y sobre todo generar valor en todo lugar dentro y fuera de la organización.

1.1.2 Ubicación

La ubicación de de la empresa de transportes es la 16 calle 9-58 zona1, ciudad capital y en Guastatoya: avenida de los árboles y 4ta. calle esquina zona 1.

1.1.3 Visión

Ser la empresa de transporte terrestre más importante, preferida por su excelente servicio al cliente, basado en la cultura de calidad y compromiso integral.

1.1.4 Misión

Brindar servicios de transporte terrestre de pasajeros con calidad, ofreciendo comodidad, seguridad, tecnología y responsabilidad frente a los inversionistas, clientes, medio ambiente y la sociedad.

1.1.5 Valores

Los valores de la organización son los siguientes:

- a. **Satisfacción al cliente:** es compromiso de todo el componente humano en la empresa satisfacer al cliente para que él quede satisfecho del servicio.
- b. **Lealtad** todos los empleados deben respetar a la empresa siempre dentro y fuera de ella, esto es no cometer actos que provoquen la ineficiencia o la devaluación de su imagen.
- c. **Competitividad:** el componente humano está consciente que se debe trabajar todos los días con la idea de no sólo permanecer en el mercado, sino de llegar a ser los más importantes en el sector.
- d. **Respeto:** mantener un respeto absoluto hacia el cliente que constituye la fuente de trabajo, proveedores y personal que colabora con la empresa.
- e. **Honestidad:** el personal que labora lo hace con honradez y rectitud en todas sus acciones, buscando ser coherente entre lo que piensa, dice y hace.
- f. **Compromiso:** el cliente es primero, para el logro de los objetivos y observación de estos valores se requiere del compromiso y capacidad de entrega de todo el recurso humano con la empresa.

1.1.6 Organigrama

El organigrama de empresa se encuentra en el anexo 1. A continuación se describe los siguientes departamentos que se encuentran contenidos en el mismo.

- a. Presidencia: sus funciones consisten en representación de la empresa, así como con otras empresas.
- b. Administración: ejecución de las políticas de la empresa. Sus actividades son aprobación de programas y presupuestos, estudio de contratos, relaciones públicas con los clientes
- c. Secretaría: realiza actividades secretariales como: correspondencia, contactar con los clientes, proveedores y personas que se relacionan con la empresa, archivar toda la papelería a su cargo, atender a las visitas que lleguen a la empresa, atender las llamadas telefónicas.
- d. Contabilidad: llevar la contabilidad de la empresa, llevar control de inventarios de la empresa, control de facturas, pago de impuestos, llevar control de sueldos y salarios.
- e. Servicios: sus funciones principales es velar porque el proceso se eficiente. Adicionalmente realiza actividades como: controlar el trabajo del personal, atender los reclamos de los clientes, recibir y/o entregar encomiendas, atención al público.

- f. Recursos humanos: formulación, coordinación y revisión de las políticas de personal. Vigilar con la ayuda de los supervisores que las políticas y normas de la empresa en materia de personal sean cumplidas,
- g. Supervisión: vela para que el servicio sea eficiente, supervisa el trabajo de los operarios, controla que el material y suministro de trabajo sea suficiente, llevar reporte diario.
- h. Operativo: operar las buses a sus distintos destinos, atender a los usuarios con amabilidad, lleva control de de los requerimiento de las unidades, mantiene comunicación constante con su supervisor y sede da la empresa.

1.2 Inducción de personal

El esfuerzo inicial de un departamento de recursos humanos que está diseñado para los empleados, se relaciona con la inducción, que es el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa.

La inducción es frecuentemente responsabilidad conjunta del personal de capacitación y el supervisor. La persona recién llegada contratada está preocupada básicamente por el puesto y su supervisor.

Los programas exitosos de inducción también suelen tener un alto grado de participación de la alta dirección, tanto en el desarrollo del programa como en su implementación. En realidad, para que pueda tener éxito cualquier tipo de programa, es esencial el apoyo de la alta gerencia.

Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, donde se debe de considerar que cuando se inician por primera vez actividades en una organización, los individuos tienen necesidades de apoyo, seguridad y aceptación; por lo tanto, las actividades que se realicen deben tener una actitud cordial.

La mayoría de los planes de inducción contienen información sobre la organización, políticas del personal, condiciones de contratación, plan de beneficios para el empleado, entre otros, que se encuentran contenidos en el llamado manual de bienvenida, el cual debe ser entregado a cada nuevo trabajador.

En la inducción se da una información y explicación amplia sobre el contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados: historia de la organización, sus objetivos, misión, visión, horarios, días de pago, entre otros. Con posterioridad se realizan las siguientes actividades: visita a las instalaciones de la empresa y presentación ante las diversas autoridades.

La etapa de la inducción inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo a sus nuevos compañeros a sus nuevas obligaciones.

1.2.1 Proceso

El proceso de inducción incluye una serie de etapas que se considera en la inducción al departamento de personal y la inducción al puesto en particular. La inducción se lleva a cabo en dos dimensiones:

A. Inducción a la empresa y su contenido:

- a. Palabras de bienvenida
- b. Historia de la empresa
- c. Misión
- d. Valores
- e. Visión
- f. Teoría de la empresa
- g. Descripción de instalaciones
- h. Fotografías
- i. Objetivos generales
- j. Políticas generales
- k. Distribución de planta
- l. Productos y/o servicios
- m. Planes de desarrollo
- n. Contribución a la sociedad

B. Inducción:

- a. Información de aspectos de recursos humanos.
- b. Manuales de operación
- c. Instructivos
- d. Entrevistas
- e. Orientación al empleado sobre su trabajo
- f. Fecha que deberá presentarse
- g. Localización de su área de trabajo
- h. Horario laboral

El proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener a cerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. El trato amable que se le de al empleado desde su llegada hará que éste se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar.

El proceso de inducción puede variar de una organización a otra, pero el enfoque de una cultura corporativa busca lo siguiente:

- a. Alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la organización
- b. Crear conciencia respecto a la magnitud de las operaciones corporativas.
- c. Disminuir la ansiedad que generalmente se relaciona con un nuevo puesto o cambios a nivel de toda la organización.
- d. Aclarar los parámetros que se emplean en la empresa para medir el desempeño.
- e. Establecer que la responsabilidad de lograr desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes.

1.2.2 Beneficios

Uno de los principales beneficios derivados de un buen programa de inducción es la reducción del nivel de ansiedad del nuevo empleado. Además, requerirá menos atención por parte del supervisor. Asimismo, es menos probable una renuncia temprana.

El programa de inducción beneficia en los siguientes aspectos:

- a. Facilita el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa.

- b. Proporciona el desarrollo de sus sentidos de permanencia en la propia empresa.
- c. Establece las relaciones que mantendrán al nuevo empleado dando a conocer al personal la filosofía y políticas de la empresa,
- d. Conocer las normas de disciplina y de seguridad industrial
- e. Incrementa la integración grupal
- f. Mejora los procesos de comunicación
- g. Maximiza la calidad de las contribuciones individuales
- h. Crea una actitud favorable hacia la empresa
- i. Impulsa la intensificación personal con la visión y objetivos de la empresa
- j. Ahorra tiempo y trabajo al nuevo empleado y a la empresa.

Los programas de orientación que tienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en que se pida al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción.

1.2.3 Propósitos

Los propósitos de la inducción son:

- a. Facilidad de 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 por eso el empleado necesita saber específicamente lo que significa el puesto; de una manera informal: el empleado es recibido de una manera amistosa con sus compañero y es introducido al grupo.

- b. Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño: los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los recién contratados a cerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a los aumentos salariales. También se les debe explicar las reglas de la compañía y del departamento específico al que han sido asignados.
- c. Reforzar una impresión favorable: el proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener a cerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. El trato amable que se le de al empleado desde su llegada hará que éste se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar.

1.3 Administración de la capacitación

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

A través de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización. La capacitación da resultados muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

- a. Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- b. Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- c. Elevar la moral de la fuerza laboral

- d. Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- e. Obtener una mejor imagen.
- f. Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- g. Mejorar la relación jefe-subalterno.
- h. Preparar guías para el trabajo.
- i. Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- j. Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- k. Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- l. Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- m. Promover la comunicación en toda la organización.
- n. Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas. La necesidad de capacitación puede manifestarse en:

- a. Datos de selección de personal
- b. Evaluaciones de desempeño
- c. Capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores
- d. Introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos
- e. Planificación para vacantes o ascensos en un futuro
- f. Leyes y reglamentos que requieran entrenamiento

Antes de iniciar un programa de capacitación es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes. Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos personales.

La capacitación propiamente tal consiste en:

- a. Explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea
- b. Ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión
- c. Luego permitir que el personal se desempeñe solo
- d. Evaluar el desempeño laboral
- e. Capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación
- f. afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.

A. Importancia de la capacitación

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

Se 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-efectiva.

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.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

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.

Cómo desarrollar las habilidades del personal.

Existen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo como lo son:

- a. Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- b. 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.
- c. Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- d. Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- e. Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización. (Esto ayuda a retener a personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra organización.)
- f. 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.
- g. Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio en otros programas dentro y fuera del país (esto puede requerir una propuesta para obtener financiamiento).

- h. Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.
- i. 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.
- j. Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

Existen ciertos tipos de capacitación que siempre son importantes. Por ejemplo, el personal nuevo siempre necesita orientación en las habilidades básicas que se requieren para su puesto. Cambiar o ampliar un programa generalmente significa que se precisa capacitación adicional para proporcionar a los trabajadores las habilidades que requieren. Como regla general, un miembro del personal necesita capacitación cuando desconoce una actividad que es importante para realizar su trabajo.

1.3.1 Proceso

Día a día con mayor convicción las instituciones 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.

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. El proceso de capacitación y desarrollo inicia con lo siguiente:

1.3.1.1 Determinación de necesidades de capacitación

Si la actividad de capacitación no esta fuertemente alineada con los intereses de la institución es muy difícil justificarla. Toda empresa desarrolla proyectos que son prioritarios para su propia supervivencia y desarrollo. Estos proyectos suponen la realización de actividades que no se están haciendo en el presente. 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.

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

- a. Evaluación de desempeño
- b. Observación
- c. Cuestionarios

- d. Entrevistas con supervisores y gerentes
- e. Reuniones interdepartamentales
- f. Examen de empleados
- g. Modificación de trabajo
- h. Análisis de cargos

1.3.1.2 Programación de la capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas. Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

- a. ¿Cuál es la necesidad?
- b. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
- c. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
- d. ¿Cuál es su causa?
- e. ¿Es parte de una necesidad mayor?
- f. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
- g. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
- h. ¿La necesidad es inmediata?
- i. ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
- j. ¿La necesidad es permanente o temporal?
- k. ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
- l. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?

- m. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- n. ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- a. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- b. Definición clara del objetivo de la capacitación.
- c. División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- d. Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- e. Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- f. Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
 - i. Número de personas.
 - ii. Disponibilidad de tiempo.
 - iii. Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
 - iv. Características personales de comportamiento.
- g. Local donde se efectuará la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- h. Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- i. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.

- j. Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje.

1.3.1.3 Ejecución de la capacitación

Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesita aprender, o mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertas o especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

La ejecución de la capacitación dependerá principalmente de los siguientes factores:

1.3.1.3.1 Adecuación del programa de capacitación

La decisión de establecer determinados programas de capacitación debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. La capacitación debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

1.3.1.3.2 La calidad del material

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

1.3.1.3.3 La cooperación del nivel superior de la institución

La capacitación debe hacerse con todo el personal de la institución, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

1.3.1.3.4 La calidad y preparación de los instructores

El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la institución. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

1.3.1.3.5 La calidad de los capacitandos

Aparentemente, la calidad de los capacitandos influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los empleados, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

1.3.1.4 Evaluación de los resultados

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia, esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- a. Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
- b. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

1.3.2 Beneficios

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. El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

1.3.2.1 Beneficio para la organización

- a. Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- b. Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- c. Crea mejor imagen.
- d. Mejora la relación jefes-subordinados.
- e. Se promueve la comunicación a toda la organización.
- f. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.

- g. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- h. Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- i. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

1.3.2.2 Beneficio para el personal

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

1.3.2.3 Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas

- a. Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- b. Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- c. Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- d. Hace viables las políticas de la organización.
- e. Alienta la cohesión de grupos.
- f. Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- g. Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

1.3.3 Clases

La capacitación puede efectuarse de manera informal o formal. La informal consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha, por ejemplo: un supervisor indica a un empleado la utilización correcta de los archivos o enseña a una recepcionista cómo llevar el libro de registro de usuarios.

Muchas de las funciones de un supervisor incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de una manera más efectiva que la capacitación formal. El administrador debe decidir el tiempo de duración del curso después de determinar que un trabajador necesita capacitación formal. Los cursos de capacitación formal pueden durar desde un día hasta varios meses, según la complejidad de la tarea que se enseña.

La capacitación informal ocurre en forma natural cada vez que un empleado asume una posición nueva o trabaja para desarrollar nuevas habilidades. Más comúnmente, toma la forma de capacitación en el trabajo en la cual al nuevo empleado se le dan a conocer los procedimientos por un empleado existente.

Este tipo de capacitación confía en que el nuevo empleado observe a los empleados más experimentados y aprenda por medio de ensayo y error. En muchos talleres, es el único tipo de capacitación que los trabajadores reciben. Otras compañías quizás complementen la capacitación informal con una educación estructurada.

1.3.3.1 Formal

Los programas de capacitación formal nacen de muchas necesidades. Las organizaciones pueden, en un principio, confiar exclusivamente en la capacitación a medida que se trabaja pero eventualmente, muchas se dan cuenta de la necesidad de una enseñanza o instrucción más organizada. El primer paso que toman muchas organizaciones para formalizar sus esfuerzos de capacitación, es la de crear un manual de instrucciones de trabajo de cierto tipo para complementar sus métodos de aprendizaje al ir trabajando.

La orientación es probablemente el primer tipo de capacitación que todos hacen, primero, porque tiene sentido, y segundo, porque es una necesidad, la capacitación se vuelve más formal y técnica cuando la compañía empieza a poner cosas por escrito y reunidas en un folleto.

Capacitar es mostrarle a la gente como hacer su trabajo al máximo de sus capacidades y también, puede ofrecerles actividades suplementarias como seminarios o clases educacionales en universidades e institutos técnicos para mejorar sus habilidades a medida que se involucran más en su trabajo.

1.3.3.2 Informal

La capacitación puede efectuarse de manera informal o formal. La informal consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha, por ejemplo: un supervisor indica a un empleado la utilización correcta de los archivos o enseña a una recepcionista cómo llevar el libro de registro de usuarios. Muchas de las funciones de un supervisor incluyen algún tipo de

capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de una manera más efectiva que la capacitación formal.

1.4 Fundamentos de desarrollo

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su esfera individual, como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Sin perder de vista que en este trabajo se le dará mayor importancia al aprendizaje que a la educación, cabe destacar que la importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente: "Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de las empresas sino también en el potencial de sus miembros. Lo anterior es imprescindible para interactuar con el contexto actual en el cual, aun cuando los supuestos de diversos autores no siempre son coincidentes y en muchos casos se observan diferencias significativas, se encuentran en sus descripciones hechos similares.

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 contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes. Los principales objetivos de la capacitación son:

- a. Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.

- b. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- c. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

1.4.1 Características

El diseño técnico pedagógico de la capacitación se dirige a mejorar las condiciones de aprendizaje, promover el retorno al sistema institucional y las posibilidades de inserción y estabilidad laboral de los empleados.

Las características de la capacitación y sus contenidos serán propuestos en función y en respuesta a las demandas de las necesidades de capacitación, se espera que a través de la capacitación los empleados adquieran los conocimientos, destrezas, actitudes, valores y hábitos necesarios para el ejercicio de la ocupación, la inserción y estabilidad en el mundo del trabajo.

Al finalizar la capacitación se entregará a los participantes un certificado correspondiente a su participación en el mismo. Los participantes que no logren finalizar el curso recibirán una constancia de asistencia a los módulos que hubieren cursado regularmente.

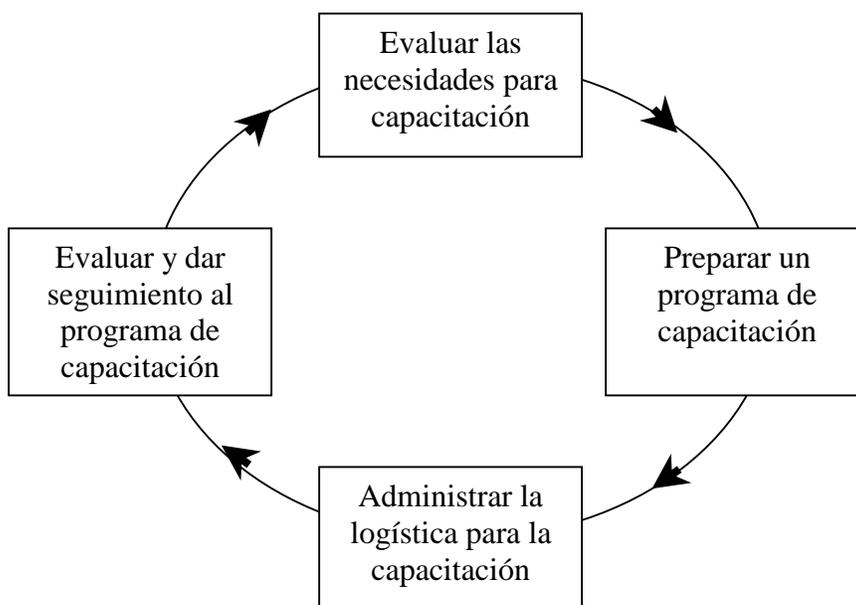
1.4.2 Ciclo

El proceso de capacitación está formado por un ciclo constante de actividades como:

- a. Evaluar las necesidades de capacitación
- b. Preparación de un programa de capacitación
- c. Administración de la logística
- d. Evaluar y dar seguimiento

A continuación se presenta un diagrama del ciclo de capacitación.

Figura 1. Ciclo de capacitación



FUENTE: Administración de personal. William B. Werther. Pág. 134

1.4.2.1 Evaluación de necesidades de capacitación

La capacitación es necesaria sólo cuando un empleado carece del conocimiento que se requiere para que realice su trabajo actual o uno nuevo como consecuencia de un ascenso o transferencia. El administrador notará estas deficiencias durante el transcurso de su rutina de supervisión o durante la evaluación del desempeño, si se tiene un proceso regular de evaluación.

1.4.2.2 Preparar un programa de capacitación

Etapas en la preparación de un programa de capacitación. La dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación. Esta comprende componentes educativos, administrativos y clínicos:

- a. Establecer objetivos generales del curso
- b. Desarrollar un plan general de capacitación
- c. Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación
- d. Determinar la metodología, técnicas y enfoque de la capacitación
- e. Desarrollar planes de sesiones de capacitación
- f. Determinar los requerimientos de recursos
- g. Desarrollar el presupuesto para actividades de capacitación
- h. Preparar la propuesta del programa de capacitación.

1.4.2.3 Administrar la logística del programa

El éxito de un programa de capacitación depende, no sólo de la calidad de éste, sino también de la logística subyacente al programa. Los participantes

necesitan estar cómodos, bien alimentados y disponer del transporte necesario. Si falta cualquiera de estos factores, los participantes tendrán problemas para concentrarse en su capacitación.

Para asegurar que las cosas se efectúan correctamente, el trabajo de los participantes debe ser coordinado con el personal administrativo y de logística. Las decisiones que tomen los instructores, tienen un impacto directo sobre el personal administrativo/logístico y requieren una buena comunicación, una retroalimentación y una coordinación efectiva. El responsable del programa de capacitación debe preparar un plan de trabajo que identifique:

- a. Todas las actividades que necesitan realizarse
- b. Todos los materiales que se requieren para cada actividad
- c. Los responsables de cada actividad
- d. La fecha límite para terminar cada actividad

1.4.2.4 Evaluación y seguimiento al programa

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante y al final. El seguimiento sistemático de los participantes, dentro de su lugar de trabajo, permite al administrador evaluar la efectividad de la capacitación, es decir, si utilizan bien sus nuevas habilidades, descubrir deficiencias que aún persistan en su desempeño y planear capacitación adicional o refuerzos dentro del trabajo.

Además, cuando los empleados saben que un supervisor efectuará visitas de seguimiento, estarán más motivados para aplicar las habilidades que acaban de aprender.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Desarrollo organizacional

Hablar de desarrollo organizacional es hablar de desarrollo humano. Sin embargo, a menudo se pasa por alto el elemento humano y se pone más énfasis en los nuevos métodos de producción o en los sistemas cuantitativos que prometen mágicamente incrementar la productividad sin el involucramiento de los empleados.

El desarrollo organizacional es un término que se utiliza para abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados, contruidos sobre valores democráticos humanísticos, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados.

La empresa en estudio tiene valores de crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y el espíritu de investigación de sus elementos es notorio. Los valores que el desarrollo organizacional identifica como factores en el sistema son los siguientes:

- a. **Respeto por las personas:** se percibe a los trabajadores como responsables, meticulosos y serviciales. Además refieren que son tratados con dignidad y respeto.
- b. **Confianza y apoyo:** la organización es eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.

- c. **Igualdad de poder:** en la organización le restan énfasis al control jerárquico. Existe delegación de autoridad.
- d. **Confrontación:** los problemas que suscitan son enfrentados abiertamente, buscando una solución de forma profesional.
- e. **Participación:** los trabajadores participan de manera masiva en el involucramiento de los cambios y en las decisiones que rodean ese cambio, de esa forma se ven más comprometidos con la implantación de esas decisiones.

En la organización consideran que el desarrollo organizacional ha evolucionado claramente demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual.

En la actualidad las organizaciones estables contratan al mejor personal y lo recompensan por un desempeño excepcional. Una institución avanza hacia la estabilidad organizacional, si desarrolla un sistema de incentivos que motive al personal a trabajar para lograr la misión de la organización y al mismo tiempo busque el espíritu de equipo y de cooperación.

La organización está enfocada al desarrollo organizacional pues realizan lo siguiente actividades:

- a. Identificar los problemas de prestación de servicios que tienen relación con cambios anticipados del medio.

- b. Definir, analizar y dar prioridad a los problemas.
- c. Seleccionar uno o más problemas específicos para el estudio.
- d. Desarrollar intervenciones administrativas para solucionar el problema.
- e. Probar las intervenciones para determinar su impacto.
- f. Determinar cómo se probará el impacto de la solución propuesta.
- g. Desarrollar la prueba y recolectar la información necesaria.
- h. Evaluar y modificar la solución tanto como sea necesaria.
- i. Difundir los hallazgos de la investigación.
- j. Informar a los administradores claves sobre los hallazgos de la investigación y su impacto potencial en la prestación de servicios.
- k. Aplicar los hallazgos de la investigación para mejorar la planificación y operación del programa.

2.2 Políticas de inducción

Las políticas de inducción de la organización son:

- a. Asumir como objetivo permanente el estudio de los problemas y proyectos nacionales, lo mismo que su caracterización.
- b. Elevar significativamente la capacidad organizacional de gestión.
- c. Propender por el desarrollo vertical de los programas de formación, en áreas estratégicas, aprovechando las fortalezas; sin perjuicio de un pertinente desarrollo horizontal.
- d. Desarrollar una actitud valorativa como bien social que debe ser preservado dada su naturaleza de servicio.

- e. Adecuar la estructura organizacional al cumplimiento de su misión, definir manuales de funciones administrativas para cada cargo y hacerlos conocer.

- f. Diseñar, establecer y ejecutar programas de selección e inducción de personal que garanticen el acceso de personas a las posiciones administrativas y operativas.

- g. Diseñar, ejecutar y evaluar programas de bienestar encaminados a mejorar la calidad de vida de los miembros de la organización mediante el establecimiento de proyectos, servicios y actividades que satisfagan necesidades detectadas y proyecciones sentidas de cada grupo.

2.3 Diseño de puestos

Quando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser más alta. Éste es un enfoque mecanicista, que procura identificar todas las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores.

En este caso identifican las tareas, agrupan un número limitado de tareas y es integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto.

Los puestos son diseñados a manera que mejoren la eficiencia, pero también se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Los

trabajadores de la organización se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos como los siguientes:

- a. Autonomía: responsabilidad por el trabajo. El personal goza de autonomía esto significa que son responsables por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.
- b. Variedad: hacen uso de diferentes habilidades y conocimientos. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.
- c. Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor: el problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.
- d. Significado de la tarea: este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.
- e. Retroalimentación: información sobre el desempeño. Al personal le proporcionan retroalimentación sobre su desempeño, de esta forma hay muchos motivos para que su actuación mejore.

La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionan una guía de lo bien

diseñado que se encuentre el puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo y quejas.

Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

A medida que aumenta el grado de complejidad de la organización más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se obtiene mediante el análisis y diseño de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos.

En la organización se observa que para el diseño de puestos carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado. Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis y diseño de puestos que deben ser consideradas son:

- a. Compensación equitativa y justa.
- b. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- c. Determinación de niveles realistas de desempeño.
- d. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- e. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- f. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- g. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.

- h. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- i. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- j. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.
- k. Obtención de información para el análisis de puestos

La organización está provista de un panorama general sobre su desempeño y realizan los siguientes pasos para el diseño de puestos:

- a. **Identificación de puestos:** hacen una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Paralelamente a ello realizan un análisis de puestos anterior.
- b. **Desarrollo del cuestionario:** identifican las labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.
- c. **Aptitudes humanas y condiciones de trabajo:** hacen una descripción de los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto.
- d. **Niveles de desempeño:** existen niveles mínimos normales y máximos de rendimiento.
- e. **Entrevistas:** el sujeto es visitado personalmente para la obtención de información relevante sobre algún puesto. Además se basan en un cuestionario general, al cual agregan preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto.

- f. **Descripción de puestos:** obtiene una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.
- g. **Datos básicos:** buscan información como el código que se haya asignado al puesto fecha, para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
- h. **Resumen del puesto:** después de la sección de identificación, continúan con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Haciendo constancias de pocas frases, precisas y objetivas.

2.3.1 Especialización de puestos

Se debe tener clara diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto está en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto. De acuerdo al análisis de la situación actual se describe lo siguiente:

Existe una especialización excesiva, ya que son empleados varios métodos, a fin de incrementar la calidad del entorno laboral. Además existe lo siguiente:

- a. Rotación de labores: a los empleados les asignan tareas cambiantes, la justificación que presentan es que la rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades muy

distintas. La relación entre tareas, actividades y objetivos continúa sin cambiar.

- b. Inclusión de nuevas tareas: es realizada con el fin de incrementar el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Además reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.
- c. Enriquecimiento del puesto: se efectúa para incrementar los niveles de responsabilidad, autonomía y control con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción.

2.3.2 Enriquecimiento de puestos

El enfoque del enriquecimiento en este proyecto pretende simultanear dos objetivos. Por un lado, aumentar la eficacia de la organización y, por otro, conferir a los puestos de trabajo un contenido tal, que resulte estimulante para el trabajador.

El enriquecimiento del contenido de un puesto de trabajo en esta organización se basa en el abandono de la idea de la división tradicional del trabajo y, así, se extienden al puesto de trabajo aspectos relativos a la elección del método de trabajo, a la organización del ritmo, etc. Con ello se pretende no sólo aliviar la posible monotonía generada por la repetición de tareas simples, sino también enriquecer el contexto de la tarea y facilitar la identificación del trabajador con aquello que realiza y de lo que se le hace responsable, su participación y su implicación en el trabajo.

Mientras que la ampliación del contenido de un puesto de trabajo se traduce en una mayor heterogeneidad de tareas, en el enriquecimiento del contenido la heterogeneidad es más bien de funciones. Sin embargo, esta distinción no se acompaña de ningún tipo de juicio de valor respecto a la idoneidad de una sobre la otra.

Según Herzberg, es posible incrementar la eficacia y la satisfacción del personal dándole mayores posibilidades de autorrealización, a través del diseño de tareas cuyos niveles de exigencia y responsabilidad estén en función de las características personales de quienes las realizan, junto con el reconocimiento por parte de la institución, de la labor realizada por su personal.

2.3.3 Expansión de puestos

En la situación actualmente existen variedad de tareas, y en las tareas de poco contenido se corre el riesgo de despertar sentimientos de monotonía y aburrimiento. La experiencia de esta organización señala que las personas suelen manifestar mayor satisfacción en el trabajo cuando éste aglutina tareas diversas y de una complejidad manejable, que sea acorde con los conocimientos y las destrezas de la persona.

Sin embargo, cuando el trabajo es repetitivo, rutinario, poco variado y no permite la aplicación de conocimientos, la toma de decisiones y cierto grado de responsabilidad sobre ellas se traduce en una menor satisfacción laboral de la persona.

Los puestos de trabajo que pueden ser objeto de un programa de ampliación de su contenido son similares entre sí desde el punto de vista cualitativo. La ampliación supone una redistribución de las tareas entre tales

puestos, de manera que en cada uno de ellos sea mayor la variedad de tareas, sin que ello comporte un aumento de la carga de trabajo desde el punto de vista cuantitativo.

La ampliación es una alternativa que, si se realiza adecuadamente, puede tener efectos positivos sobre la satisfacción de la persona y su grado de compromiso con el trabajo. La ampliación se basa en la idea de que cuanto más extenso sea el trabajo, más intrínsecamente satisfactorio será, siempre y cuando no suponga una mayor fatiga. Así, se combinan en un puesto de trabajo tareas de la misma naturaleza.

Este tipo de mejoras ocasiona desconfianza en un principio, ya que es visto como un cambio que puede conllevar un incremento de la cantidad de trabajo y, por otra parte, un decremento de la plantilla. Esto quiere decir que el objetivo de la organización no es el de mejorar el contenido del puesto de trabajo, sino el de reducir plantilla y, por tanto, no es un cambio organizativo, sino estructural.

2.3.4 Rotación de puestos

El intervalo de tiempo que se permanece en un mismo puesto o en una misma tarea puede oscilar desde menos de una jornada de trabajo hasta varios meses. En cualquier caso, conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación.

La rotación de puestos en esta organización es un factor indispensable. Este sistema de organización del trabajo comprende a varios trabajadores que se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. El intervalo de tiempo

que se permanece en un mismo puesto o en una misma tarea es de cuatro meses aproximadamente. En este caso, los propios interesados participan en esta iniciativa de cambio y aportan su parecer respecto al intervalo de rotación.

La justificación y la opción de rotar de puesto de trabajo es muy variadas, la seguridad de equipos y personas; la imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada, repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de determinado puesto; una mayor motivación del personal, entre otros.

La ampliación de tareas y la rotación de puestos son dos modificaciones de tipo organizativo que se adoptan como forma de prevención de algunas patologías relacionadas con movimientos repetitivos, siempre y cuando impliquen un cambio real de los movimientos que se realizan y no se someta a las personas a otros factores de riesgo que puedan ocasionar patologías similares. Cuando algún puesto de trabajo tiene unas exigencias que lo hacen especialmente repetitivo es cuando se recurre a la rotación de puestos entre varias personas.

La rotación de puestos contribuye a la capacidad de adaptación de la organización y de los trabajadores, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer. Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos, y puede ser una forma de alejar la monotonía y descansar de una tarea.

Un aspecto que se controla en esta organización es que al adoptar un sistema de rotación de puestos se evita un deterioro de las relaciones sociales entre los trabajadores, debido a la interrupción de las interacciones personales por el cambio periódico de puesto de trabajo.

2.4 Clima organizacional

Los factores ambientales sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas son muy importantes, dado que el clima de la organización es parte fundamental para el desempeño de los trabajadores. Además se trata de no ser de una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, pues con esto sólo se obtendrán logros a corto plazo.

En la organización se considera que el clima organizacional es importante para la realización de actividades de cualquier tipo, es por ello que se implementa un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El clima organizacional lo determinan las características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta, es por eso que las políticas y reglas, hasta atributos percibidos por los trabajadores hacen de ellos un ambiente de cordialidad para beneficio propio, de la organización y de los usuarios de servicio.

El administrador de esta organización es el responsable del crear un clima organizacional agradable en este mismo orden de ideas es pertinente

señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

2.4.1 Motivación

La situación actual de esta organización en materia de motivación es de mucha importancia, las personas son motivadas a través de ciertas actitudes como: felicitaciones y reconocimientos, y para que internamente halla voluntad en los trabajadores para realizar esfuerzos hacia las metas, satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales, entre las políticas de de la organización está diseñar un plan de motivación. Particularmente implantar programas de motivación, pero no olvidarse de los incentivos.

2.4.2 Comunicación

La comunicación que existe dentro de la organización es fluida, tanto verticalmente como horizontalmente, los directivos de las unidades de personal tienen a su disposición un procedimiento para examinar los problemas y quejas que puedan surgir, aunque debe aclararse que no existe un modelo universal para recibir y tratar las quejas, éste se formula a la luz de las necesidades.

Los canales de comunicación y organización son creadas a la par de dirigir y controlar, se da orientación y asesoramiento. El personal, trabaja sin necesidad de una estrecha supervisión; pero, se establecese los controles necesarios para ver que los objetivos sean cumplidos.

Para poder llevar a cabo una adecuada administración del personal, es necesario que exista una comunicación constante en doble vía, tanto formal como informal entre los funcionarios y el personal subordinado.

2.4.3 Dirección

En la actualidad la dirección de personal de la organización, tiene como responsabilidad la comunicación, como una función administrativa eficiente. Así como guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas de la organización. A través de la motivación humana, del mando, la comunicación y el desarrollo del empleado, puede llevar a la organización a tener una imagen diferente.

La dirección del personal motiva a los trabajadores reduciendo sus niveles actuales de insatisfacción y eliminando una motivación negativa. Por otra parte, la promesa de incrementar la satisfacción implica una motivación positiva de parte de la dirección, puesto que la habilidad de un supervisor, director o encargado en la comunicación está relacionada con su eficacia para dirigir el comportamiento de las personas.

2.4.4 Control

Para complementar la administración, se lleva un control con el objeto de evaluar el funcionamiento de la organización y la aplicación de los correctivos necesarios. El control que se lleva en la organización tiene los siguientes pasos:

- a. Establecimiento de estándares
- b. Comparación de los resultados reales con los estándares
- c. Acción correctiva.

De acuerdo con esto, se identifican algunos puntos estratégicos de control usados como puntos focales dentro de un proceso. Más que inspeccionar cada unidad de trabajo en un punto estratégico de control, se tomar solamente una parte para inspección. Los estándares con los que se comparan los resultados son de diferentes tipos: cantidad, costo, tiempo usado y las medidas de calidad.

La tendencia de las organizaciones actuales es querer evitar hechos desagradables, el no aceptar las metas de la organización, y las apreciaciones para aceptar la autoridad de grupos asesores se encuentran entre las razones de por qué los individuos deberían hacer resistencia a un sistema de control formal. Es por esta razón que en el control se recomienda una comunicación muy estrecha entre la persona que controla y el trabajador que es medido.

2.5 Necesidades de capacitación

La capacitación en la organización se analiza después de un adecuado diagnóstico de necesidades de sus talento humano, de otra manera sería desvirtuar la verdadera función de esta y olvidarse de sus resultados que debe entender. Las necesidades de capacitación es el primer paso que se da para fundamentar científica y objetivamente la programación que se va a realizar del proceso de desarrollo.

El procedimiento para el proceso de detección de necesidades se realiza en tres niveles que son:

- a. **La organización:** identificar la visión y la misión de la entidad, o sea su comportamiento, crecimiento, su ambiente físico, social y tecnológico; los objetivos a corto, mediano y largo plazo, sus recursos físicos y financieros y la filosofía asumida frente a la capacitación.
- b. **El personal:** se investiga el desempeño del trabajador en su cargo específico, procurando verificar si este esta o no realizando correctamente las funciones asignadas a partir de los requisitos exigidos y determinar si sus competencias están acorde con dichas exigencias.
- c. **El puesto de trabajo:** las aptitudes, responsabilidades, medidas de seguridad e higiene, su evolución y sus transformaciones previsibles. Esto es el análisis del perfil óptimo de desempeño.

El proceso se iniciar revisando los datos vitales de la entidad. Para ello es necesario contar con todos los documentos que describen el estado de la organización y reflejan una imagen amplia y actualizada de lo que esta ocurriendo y así poder observar las áreas con problemas de desempeño y oportunidades de capacitación. (Políticas, normativas, planes, estrategias, organigrama, etc.).

También se procura mantener contactos informales con el personal de toda la entidad para evaluar con regularidad las actividades individuales y colectivas acerca de las políticas, normas y objetivos que se relacionan con el desempeño en el trabajo.

Sin esta visión general, se le puede atribuir demasiada importancia a una necesidad de capacitación a expensas de otras necesidades que aun se desconoce su existencia. Estas fuentes de información son indicios básicos respecto a las áreas, las tareas y las personas que conviene investigar con mayor profundidad y en los cuales pueden o no encontrarse necesidades de capacitación.

2.6 Políticas de capacitación

La capacitación como impulso de la modernización de la gestión administrativa, se traduce en que las organizaciones, a través de sus funcionarios prestan un mejor servicio y una mejor atención al público en general.

Esta preocupación permanente respecto de la modernización y la gestión están reflejadas en las políticas los distintos programas que lo conforman, a través de los lineamientos estratégicos y los temas de mayor innovación.

Las Políticas de capacitación de la organización están agrupadas en torno a los aspectos considerados como relevantes:

2.6.1 Es el reflejo de la misión y los objetivos estratégicos del servicio

Los Planes y Programas de capacitación están determinados por la política de recursos humanos y ésta a su vez se basa en las políticas y los objetivos estratégicos del servicio. De ahí, que el sistema de capacitación

responde a las metas prefijadas por la organización y sus programas reflejan las necesidades y prioridades, para un periodo determinado. Estas necesidades se refieren por igual a las necesidades de capacitación

2.6.2 Está basada en el marco de la planificación

La capacitación funciona a través de un sistema coherente en que se encuentren presentes cada una de las etapas lógicas comunes a la planificación, diagnóstico y detección de necesidades, ejecución, control y supervisión, evaluación y seguimiento. Estas etapas están claramente establecidas y sujetas a su propia metodología, procedimientos e instrumentos de medición.

2.6.3 Corresponde a la función del empleado

La pertinencia de la capacitación es fundamental, ya que por tratarse de una capacitación de carácter laboral, está relacionada en primer lugar con la función que desempeña la persona o constituir un apoyo y complemento para mejorar el desempeño.

2.6.4 Está orientada a la descentralización y a la desconcentración

La capacitación además de crear conciencia acerca de la necesidad de descentralizar la administración, propende a la efectiva descentralización y desconcentración de sus funciones, de tal forma que los distintos procesos de capacitación: detección de necesidades, organización, ejecución, evaluación, entre otros, se realicen en los lugares de origen.

2.6.5 Es continuo e integral

Su carácter integrador se expresa, en que aparte de buscar el mejoramiento en el desempeño también apoya el desarrollo individual y del grupo, preocupándose en la administración por valores, de las expectativas personales y de la seguridad y satisfacción en el trabajo, con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y el ambiente laboral.

2.6.6 Es agente de cambio

La capacitación, promueve cambios de conducta en las personas, y por sobre todo, transformaciones en la cultura organizacional. De hecho, se adelanta y prepara a los individuos y a la organización para que se adapten y enfrenten de la mejor forma las futuras innovaciones culturales, económicas y tecnológicas.

2.6.7 Es una inversión en los empleados

Las acciones de capacitación, son consideradas como proyectos de inversión en capital humano, los cuales tienen que ser evaluados y administrados como cualquier otro proyecto, dentro de un plan estratégico de recursos humanos, para toda la organización. De ahí, que se define no sólo sus costos sino que también los beneficios concretos y la rentabilidad de la inversión, según los resultados observables y medibles, y en los plazos preestablecidos.

2.6.8 Optimización de los recursos

La capacitación cuenta con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos. El uso de estos recursos se racionaliza y optimiza, de acuerdo a las prioridades y contratando aquellas ofertas que más convengan al servicio, por su precio y calidad.

Dicha organización La asigna un rubro para el financiamiento del plan de capacitación cada año. Cada unidad define el uso específico de los recursos de capacitación con base en sus planes anuales de trabajo. Esto permitirá a cada unidad dar seguimiento a la ejecución de los planes de capacitación definidos para cada año y generar sus propios indicadores.

2.7 Naturaleza de la capacitación

Uno de los temas de gran actualidad es la capacitación, no se trata de una simple moda, sino de un verdadero "signo de los tiempos"; la respuesta a una necesidad que cala fuerte en los individuos y en las comunidades laborales.

En esta organización se considera que la capacitación tiene la naturaleza de encaminar a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades, y modificar actitudes de personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

3. PROPUESTA DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL

3.1 Orientación física

En el programa de inducción está contenida la orientación física la cual está relacionada con el recorrido a las instalaciones de lo general a lo específico:

- a. En forma general
- b. Diferentes departamentos
- c. La unidad donde laborará
- d. Archivos existentes
- e. Papelería
- f. Bienes
- g. Otros

3.2 Socialización

En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización. El proceso de socialización provoca la coincidencia de los valores de la empresa y los del individuo.

Usando métodos formales, como los programas de inducción, o informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo, los valores de la organización se transfieren al recién llegado. La capacitación continúa y expande el proceso de socialización, pues lleva al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe.

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación.

3.3 Sensibilización

Independientemente de lo calificado y brillante que sea el candidato, pro lo general es necesario llevar a cabo una sensibilización del personal sobre normas, políticas y características de la organización. Tanto los recién contratados como los empleados más antiguos que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción requieren un proceso completo de orientación acerca de sus nuevas responsabilidades.

La sensibilización hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y muy especialmente en los objetivos y metas que se espera que alcance.

3.4 Responsabilidades por la capacitación

La capacitación desempeña una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Las tecnologías en rápido cambio requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades, a fin de manejar los nuevos procesos y sistemas.

El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse la manera más estrecha y ha orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y desarrollo, que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

La capacitación sirve para un propósito mucho más amplio de lo que ha sido en el pasado. La capacitación solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las empresas. El objetivo era por lo general impartir las aptitudes técnicas necesarias para realizar el trabajo.

En la actualidad, más empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado. Algunas cosas ejemplifican el compromiso de una empresa hacia su personal más que proporcionar las oportunidades continuas para mejorar uno mismo; por tanto, las oportunidades de capacitación pueden ayudar a moldear el compromiso del empleado.

Por estas razones se propone que las organizaciones requieran de prestancia y flexibilidad, y ésta a su vez debe satisfacer las necesidades de los consumidores con respecto a la calidad, variedad, personalización, conveniencia y puntualidad. Para satisfacer estos nuevos criterios es necesario que la fuerza laboral esté más que sólo técnicamente capacitada.

Se requiere que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto, en resumen, la capacitación se está moviendo hacia una etapa como medio para mejorar la competitividad de las empresas. A continuación se propone algunas de las responsabilidades de capacitación:

A. Transmisión de informaciones

El elemento esencial de la 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, entre otros, puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

B. 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.

C. Desarrollo o modificación de actitudes

El 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.

D. Desarrollo de conceptos

La capacitación debe 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.

3.4.1 La administración

Con frecuencia se plantea esta pregunta: “¿Quién es responsable de los programas de capacitación y desarrollo de una organización?” En términos de la autoridad final, el ejecutivo que tiene el puesto más alto usualmente debe aprobar los planes y autorizar los gastos para los programas de capacitación y desarrollo de una institución.

Muchos directores de personal y de capacitación han tenido que aprender con dificultades que, a no ser que la alta gerencia esté convencida de la importancia vital de la función de la capacitación y desarrollo, los programas de educación del personal corren un gran riesgo de terminar en fracaso.

Aunque los altos ejecutivos de línea a menudo tienen la responsabilidad final de las actividades de capacitación y desarrollo de una institución, otros funcionarios corporativos comparten las responsabilidades educativas operacionales.

Se propone que la administración determine la política en estos aspectos. Determine la filosofía o la actitud global respecto a los programas educativos en general. Después de haber determinado las políticas en materia de instrucción, las responsabilidades de poner en operación estas políticas les corresponden a otros niveles organización.

3.4.2 El personal

El gerente de personal o uno de sus subordinados, que podría identificarse como un director de capacitación, es la persona que suele estar más relacionado con los aspectos educativos de la organización. Esta persona debe tomar las políticas de capacitación de la alta administración y convertirlas en planes educativos definidos.

El director de capacitación y desarrollo suele ser aquel a quien le compete la responsabilidad final de determinar las necesidades educativas, el desarrollo y la puesta en práctica de programas, y evaluar después el impacto que ha tenido el programa educativo en la institución. La planeación, el establecimiento y la evaluación de los programas de capacitación y desarrollo pueden tomar varias semanas.

Los inventarios administrativos, las sendas de carrera, las tablas de obsolescencia, las gráficas de reposición, las curvas de madurez entre varios

dispositivos de proyección le ayudan al director de capacitación a establecer los programas de capacitación y desarrollo más apropiados para organización.

3.4.3 La supervisión

Después de haber decidido los aspectos de política y planeación, la responsabilidad principal por la capacitación y desarrollo depende en gran parte a los gerentes y supervisores. Una vez que el programa educativo se ha establecido, su implantación o aplicación depende, por lo general, de los esfuerzos de los gerentes que entrenan o desarrollan a sus subordinados

Ningún programa de instrucción puede tener éxito sin el apoyo de los supervisores. Estos son los vínculos directos con los empleados. Poner en marcha un programa educativo, depende en última instancia de los esfuerzos corporativos de los supervisores y gerentes de la organización. Los supervisores operativos deben ser capaces de comprender los beneficios potenciales de sus inversiones en tiempo y energía par que el programa educativo sea eficaz.

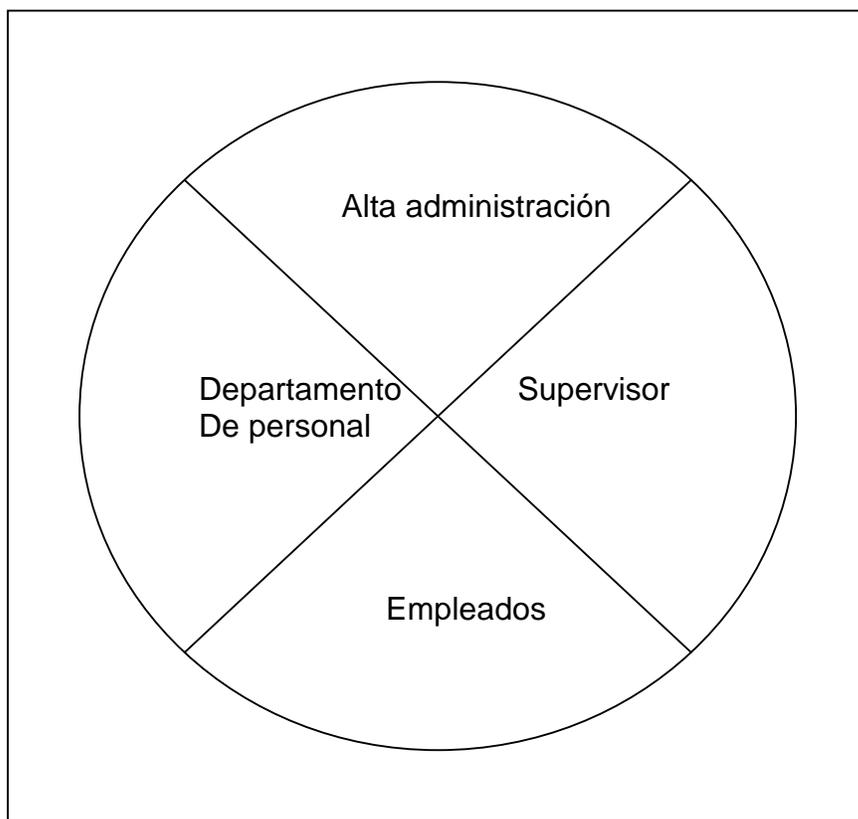
3.4.4 El empleado

Algunas responsabilidades de capacitación y desarrollo también dependen de los empleados. A menudo se ha dicho que todo el aprendizaje y toda la educación son, en última instancia, autoinstrucción. Si el trabajador carece de una actitud apropiada o de un marco de referencia, hasta los esfuerzos de capacitación y desarrollo bien planeados y puestos en práctica

pueden fallar. La motivación del empleado, la confianza, la lealtad y otros factores influyen indirectamente en la receptividad del trabajador al aprendizaje.

Casi todos los empleados tienen la capacidad o la habilidad para recibir capacitación, pero no todos tienen la disposición para que se les desarrolle. Así parte de la responsabilidad educativa por la capacitación y el desarrollo recae en el empleado. Cuando el empleado asume esta responsabilidad, esta suele expresarse en forma de retroinformación y en revisiones de los programas mencionados. En la figura puede verse las cuatro fases fundamentales de un programa educativo organizacional con las responsabilidades últimas por la capacitación y el desarrollo.

Figura 3. Responsabilidades de la capacitación



FUENTE: Administración de personal. William B. Werther. Pág. 226

3.5 Determinación de la necesidad de capacitación

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Se propone utilizar medios para la determinación de necesidades de capacitación, a continuación se describen:

A. Evaluación de desempeño

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo 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.

B. Observación

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida de tiempo, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, entre otros.

C. Cuestionarios

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

D. 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.

E. 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.

F. Reuniones interdepartamentales

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

G. Examen de empleados

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

H. 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.

I. Entrevista de salida

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

J. 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.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- a. ¿Qué debe enseñarse?
- b. ¿Quién debe aprender?
- c. ¿Cuándo debe enseñarse?
- d. ¿Dónde debe enseñarse?
- e. ¿Cómo debe enseñarse?
- f. ¿Quién debe enseñar?

3.5.1 Organizacionales

La evaluación de las necesidades organizacionales respecto a la capacitación se propone que inicie con las metas y objetivos globales de la

organización. Una vez que las autoridades han establecido la dirección general de la organización, y después de haber determinado la existencia de insuficiencias o desventajas, entonces será posible elaborar programas de capacitación.

De nuevo las necesidades y los programas educativos subsecuentes que se desarrollen normalmente se relacionan con problemas que conciernen a toda la organización. Si la administración reconoce que el liderazgo eficaz, tanto en los niveles de supervisión como de administración media, es esencial, pero hay una oferta interna escasa, se puede decidir e invertir en un programa de desarrollo administrativo para afrontar el problema.

La solución puede implicar instrucción en el salón de clases y solución de problemas en el trabajo. En este caso, el diseño de un programa de desarrollo administrativo comenzó con los conjuntos de datos organizacionales.

3.5.2 Del empujado

El tipo más difícil, pero tal vez el más importante, de evaluación de la capacitación y desarrollo se relaciona con el empleado individual. Como ya se dijo, gran parte de esta determinación le corresponde al supervisor. El gerente debe evaluar realmente los atributos y los defectos de sus empleados de manera cotidiana.

El desarrollo laboral del empleado es en gran parte responsabilidad de su supervisor inmediato. Para ayudar a esta evaluación, al supervisor se le proporciona algún tipo de información rutinaria de la evaluación del rendimiento junto con su propio juicio intuitivo del desempeño del trabajador. Con base en

estos datos, el supervisor o el gerente deben proporcionar retroinformación, dirección y asesoramiento a los subordinados. Si no ocurre este proceso, gran parte de las necesidades de desarrollo del empleado no recibirán atención.

3.6 Requerimientos de capacitación

Los requerimientos necesarios para la capacitación varían según el tipo de capacitación que se ofrece. Es importante hacer un inventario de todos los materiales de capacitación que se requieren para desarrollar el programa. En la capacitación, se requiere el acceso a las instalaciones de los mismos, y se debe permitir a los empleados practicar con el equipo que utilizarán en dicho proyecto.

En general, tales actividades requieren variedad de equipo de producción para desarrollar competencia en la utilización del enfoque multimedia, en educación, información y comunicación. La capacitación para consejería a individuos o grupos pequeños incluye acceso a usuarios o grupos característicos para una práctica adecuada. Los capacitadores deben tener una considerable experiencia de trabajo en el tema.

3.7 Elementos básicos de la capacitación

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las organizaciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta

procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

La capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa.

3.7.1 La organización

Hay una relación íntima entre capacitación y progreso de las organizaciones. El hecho, el que, es evidente; el cómo lleva a distinguir los componentes de la productividad. Este valor es fruto de los hombres, de los sistemas y de los recursos materiales, siendo el primero el elemento más básico; apoyado a su vez en dos columnas: el poder y el querer.

El poder es la esfera de los conocimientos y de las habilidades técnicas. El querer es la esfera de las actitudes humanas: motivación, solidaridad, empatía, liderazgo, deseo de superación.

A continuación se propone las características que forman el común denominador para la organización.

- a. Proclividad a la acción
- b. Diálogo intenso y cercano con los clientes y con el público en general
- c. Segmentación estructural, tal que permite que cada grupo y cada división piensen y actúen con cierta independencia.

- d. Productividad a través de la gente: todo el personal se muestra consiente de que sus esfuerzos son útiles, valiosos y valorizados por la gerencia, localización en valores claros, bien conocidos y compartidos
- e. Organigrama sencillo, de tal modo que la comunicación fluye clara y fácil
- f. Centralismo y descentralización al mismo tiempo, con lo cual se asegura, por una parte, el mantenimiento de la fisonomía peculiar de la organización y de su filosofía, por otro lado, un clima de libertad y de flexibilidad para decidir lo que las circunstancias muy concretas reclaman en cada lugar.

La diferencia radicaba exclusivamente en los factores humanos tales como la fe, el entusiasmo, la cohesión, la seguridad, la disciplina, la buena comunicación, el noble orgullo De este modo también las organizaciones se benefician del desarrollo de la fuerza creadora del hombre y se perjudican por las fallas humanas, más que por las deficiencias de cualquier otro tipo. La gente calificada la que puede y quiere constituye la mejor riqueza par sí misma y para la organización.

3.7.2 Las tareas

Organizar la capacitación del personal es un ejercicio masivo que requiere directrices claras de comunicación, rendición de cuentas y control. Existen dos elementos básicos para organizar dicha tarea.

- a. Definir una estrategia clara para el programa de capacitación, la metodología apropiada para su impartición y el desarrollo de materiales.

- b. Desarrollar, sobre esa base, los planes operativos detallados que definan los sitios para la capacitación, identifiquen y distribuyan a los capacitadores, asignen al personal a los sitios y distribuyan los materiales de referencia y satisfagan los requerimientos logísticos.

3.7.3 El empleado

El recurso humano vive en proceso y en constante devenir. Una persona no es lo mismo hoy que hace un año, ni siquiera el mismo que fue ayer; y para mañana ya hubo cambiado, un poco o mucho. Como seres evolutivos en un mundo evolutivo en que todo cambia.

Pero mientras en otras épocas las adaptaciones exigidas por las circunstancias externas eran de poca monta y relativamente fáciles, ahora que la sociedad y la tecnología son cada vez más complejas, más innovadoras y más vertiginosas en el cambio, el que no se capacita se queda rezagado sin remedio.

Además, ha surgido un factor que da dramaticidad creciente al tema de las habilidades y de aprendizaje: la competencia. Los hombres compiten con los hombres, y las máquinas compiten con los hombres, amenazando desplazar a los menos aptos.

Pero hay también aspectos más halagüeños dentro de este cuadro: la capacitación brinda a las personas la posibilidad de participar de lleno en los procesos productivos, de mantenerse vivos y activas en la corriente de la historia y de mantenerse ágiles, vigorosas y juveniles.

3.8 Técnicas de capacitación

Se debe considerar que la capacitación es 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 métodos más comunes de capacitación son:

- a. En el trabajo
- b. Vestibular
- c. Por demostración
- d. Por simulación
- e. aprendizaje

3.8.1 En el trabajo

La mayor parte de la capacitación se lleva a cabo en el puesto de trabajo. Se calcula que por lo menos el 90% de todos los conocimientos laborales se adquiere mediante estos métodos de capacitación en el trabajo. Es difícil señalar exactamente qué procedimientos y técnicas constituyen la capacitación en el trabajo.

Algunos de estos procedimientos son informales y fortuitos, mientras que otros son formales y sistemáticos. Se propone que se use la observación y la práctica, que son técnicas informales, son de las fuentes principales de conocimientos por capacitación en el trabajo. Una persona puede aprender su trabajo sencillamente si observa a otros hacerlos y copiar esas conductas.

A un empleado antiguo se le puede pedir que ayude a un empleado nuevo para que este aprenda. La principal responsabilidad de la capacitación en el trabajo le compete al supervisor inmediato de un empleado. Este tipo de capacitación se considera muy a menudo como una carga más que como una necesidad.

La función de la capacitación en el trabajo es un papel que les debería enseñar a realizar a todos los supervisores de una manera competente y enfática. El deber del departamento de personal es verificar que todos los supervisores estén adecuadamente capacitados, de modo que puedan ser responsables de la capacitación en el trabajo de sus subordinados.

La capacitación en el trabajo es más apropiada para enseñar conocimientos y habilidades que puedan aprenderse en pocos días o semanas. Sólo pocos empleados deben recibir capacitación en el trabajo al mismo tiempo y para el mismo puesto. Los tipos más comunes de trabajos en los cuales se usa esta capacitación son de naturaleza no especializada o semiespecializada, como los trabajos de oficina o de ventas.

3.8.2 Vestibular

Como un método de capacitación la técnica vestibular se lleva a cabo en un salón determinado, para introducir a empleados nuevos al ambiente laboral durante semanas de práctica par un trabajo específico, en un área separada y, por lo general, aislada de la organización. A menudo, la capacitación vestibular se lleva a cabo en un salón de clases con el propósito de enseñar rutinas semiespecializadas administrativas.

Este método es más apropiado cuando se capacita a muchos empleados para el mismo tipo de trabajo simultáneamente. Aunque se intenta simular el material, el equipo y las condiciones reales que se encontrarán en la situación de trabajo verdadera, durante el período de capacitación vestibular se pone énfasis en el aprendizaje más que en la producción.

Este tipo de capacitación suele estar relacionado, al menos hasta cierto punto, con la teoría y la práctica. Por lo general, se necesitan desde días hasta meses para aprender las habilidades requeridas. Entre las clases de trabajos que suelen aprenderse con el método de capacitación vestibular están:

- a. Los mecanógrafos
- b. Examinadores
- c. Dependientes
- d. Cajeros operarios de máquinas
- e. Inspectores

3.8.3. Por demostración

El aprendizaje por demostración implica describir y demostrar una habilidad mediante el uso de experimentos o ejemplos. La forma más directa y fácil que un administrador usa para enseñar a los empleados a hacer algo consiste en realizar él mismo la actividad, y explicar detalladamente “por qué” y “cómo” se realiza el trabajo.

Las demostraciones son un método de capacitación muy eficaz para trabajos de niveles inferiores y repetitivos debidos a varias razones. Una de estas es de que todos lo sentidos la vista es el mejor para el aprendizaje. Sin embargo, la mayoría de las demostraciones suele combinarse con otros

elementos de aprendizaje como conferencia, ilustraciones, textos y discusiones. La demostración parece especialmente apropiada como una técnica de capacitación, pero también puede usarse para fines de desarrollo administrativo.

3.8.4 Por simulación

Otro método de capacitación que se propone es el método por simulación. El aprendizaje simulado es una imitación de la realidad. Referente a la capacitación, una simulación es cualquier tipo de equipo o técnica que constituye una réplica tan exacta como sea posible de las condiciones reales que existen en un trabajo.

El método vestibular descrito antes es una forma popular de simulación. Las numerosas variedades de las técnicas de juegos comerciales, ahora tan populares también, son en síntesis simulaciones comerciales. La idea de simulación implica una réplica física así como mental de las condiciones reales. Es común incluir aquí modelos de objetos de tamaño verdadero.

Por lo general, la simulación es una técnica muy costosa, pero es útil e incluso necesaria cuando la práctica real en el trabajo pudiera causar una lesión grave, un error costoso, o la destrucción de materiales o recursos valiosos de la organización.

3.8.5. Aprendizaje

El método de capacitación por aprendizaje es excelente par formar trabajadores especializados, y que evolucionó históricamente a partir del sistema de hermandad de los artesanos de la edad media. Un aprendiz es cualquier empleado principiante que usualmente establece un acuerdo legal ocupar cierto puesto u oficio durante un tiempo predeterminado con el propósito de aprender un oficio u ocupación.

La experiencia laboral debe complementarse ahora con por lo menos 144 horas de instrucción al año. A los aprendices se les paga en función de un programa que se establece un incremento progresivo de los salarios. También se requiere de la supervisión adecuada y la evaluación periódica en cualquier sistema moderno de aprendizaje.

Se propone este sistema porque permite una oferta constante de empleados altamente calificados que se integran de modo continuo en todo el sistema administrativo. Actualmente los aprendices reciben salarios adecuados mientras aprenden, y mas tarde adquieren una habilidad especializada que a menudo demanda una tasa salarial más alta que las de los otros empleados.

Aunque los períodos de capacitación del aprendiz son largos, la recompensa financiera es grande para atraer a un gran número de principiantes en casi todos los oficios.

3.9 Factores del aprendizaje

Para los siguientes métodos se propone que se tomen en cuenta los factores siguientes:

- a. 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.

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

- c. 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.

- d. 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.

- e. 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.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL

4.1 Implementación del programa de inducción

El contenido de un programa de inducción consta de lo siguiente:

- a. Bienvenida: de parte del jefe superior
- b. La empresa: contenidos de la empresa que se debe contemplar
 - i. historia de la empresa
 - ii. filosofía y objetivos
 - iii. misión y visión
 - iv. valores
 - v. organigrama general
 - vi. políticas generales de la empresa
 - vii. principales accionistas
- c. Productos de la empresa
 - i. materia prima
 - ii. Servicios
- d. Proceso
 - i. proceso general
 - ii. calidad
 - iii. sistemas de trabajo
- e. Relaciones de trabajo
 - i. clases de relaciones de trabajo
 - ii. calidad e intensidad de trabajo
 - iii. jornadas de trabajo
 - iv. salarios incentivos

- v. días de descanso y vacaciones
 - vi. capacitación
 - vii. ascensos y vacantes
 - viii. permisos y faltas
 - ix. seguridad social y servicios médicos
 - x. sanciones
 - xi. prestaciones
 - xii. contrato colectivo de trabajo
- f. Seguridad e higiene
 - g. Rutina diario del empleado
 - h. Recorrido de las instalaciones
 - j. Presentación ante el supervisor
 - k. Descripción del trabajo

Para la implementación de un programa de inducción se presenta otro modelo.

Tabla II. Programa de inducción

| Temas de la organización global | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Historia de la compañía • Estructura de la compañía • Nombres y funciones de los ejecutivos principales • Estructura de edificios e instalaciones • Período de prueba | <ul style="list-style-type: none"> • Normas de seguridad • Línea de servicios • Descripción del proceso de producción • Políticas y normas |

Continuación del programa de inducción

| Prestaciones y servicios al personal | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Política salarial y de compensación • Vacaciones y días feriados • Capacitación y desarrollo • Asesoría profesional | <ul style="list-style-type: none"> • Seguros individuales y de grupo • Programa de jubilación • Servicios médicos especiales • Servicios de cafetería y restaurante |
| Prestaciones | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Al supervisor • A los capacitadores | <ul style="list-style-type: none"> • A los compañeros de trabajo • A los subordinados |
| Funciones y deberes específicos | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del puesto de trabajo • Labores a cargo del empleado • Normas específicas de seguridad | <ul style="list-style-type: none"> • Descripción del puesto • Objetivos del puesto • Relación con otros puestos |

FUENTE: El Clima de Trabajo en las Organizaciones Brunet L. Pág. 243

4.1.1 Planificación de inducción

Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual (o de objetivos múltiples) es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

Los que se comprenden bajo los rubros "temas de la organización global" y "prestaciones y servicios al personal", se dirigen prácticamente a todos los

empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el que se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

Además de presentar el nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar la orientación. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto. Para que el programa de inducción sea eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor tanto como la del representante del departamento de personal. La planificación de la inducción requiere de tres etapas:

Primera etapa: se proporciona información general acerca de la organización. El departamento de recursos humanos presenta temas que se relacionan con los empleados, como una visión panorámica de la organización, se hace un repaso de las políticas y procedimientos y los sueldos. Se presenta una lista donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.

Segunda etapa: en esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.

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 y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado y asegurarse su integración en el grupo de trabajo. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta tercera etapa tan importante.

4.1.2 Motivación

Un elemento muy importante en la implementación de un programa de inducción es la motivación; Sexton menciona que la motivación "es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada por el motivador."

El trabajador como persona, tiene ciertas necesidades que espera que la organización donde trabaja le satisfaga; lo mismo, la organización espera cierto tipo de comportamiento por parte del trabajador. En este caso lo que se pretende es la integración de los intereses del empleado y de la organización para que el comportamiento resultante satisfaga las necesidades o deseos de los empleados, a la vez que se cumplen los objetivos de la organización.

En concordancia con el apartado anterior es importante que los intereses del empleado y la organización se fusionen, pero si no cumple con las etapas necesarias, el resultado será tener subordinados que laboren cuyos objetivos e intereses estarán muy alejados de la misión y objetivos, dificultando su integración y por lo tanto la comunicación, haciendo muy difícil establecer elementos motivacionales.

La motivación es una parte importante, ya que el empleado altamente motivado puede llevar al éxito las actividades, por lo tanto es responsabilidad

del administrador conocer cómo se puede llevar a cabo la motivación del personal, y en su caso aplicar algunas de las teorías de motivación que existen, dependiendo de la situación que se presente.

Así se debe impulsar al empleado para que, en la medida de lo posible, sienta como suya la misión y objetivos y partiendo de que sus objetivos personales no se alejen mucho de los que tiene la organización.

Para crear elementos motivacionales, se debe, en primer lugar, conocer a su subordinado sus conocimientos, experiencia, habilidades y posiblemente características de su personalidad; en segundo lugar, a través de la comunicación establecer una relación jefe-subordinado, para poder hacerle llegar información o instrucciones de trabajo acerca de la misión, funciones y actividades y en concreto sobre las labores que le corresponden y lo que se espera que cumpla.

Por ello para que se pueda motivar al personal se debe manejar, eficientemente el proceso de comunicación. Si se mantiene un proceso de comunicación óptimo con sus subordinados, entonces estará favoreciendo elementos de motivación y estará entrando en el dominio de ejercer un liderazgo sobre su personal.

4.1.3 Desarrollo de actividades

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar actividades que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Las operaciones

organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo.

Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener actividades de capacitación eficaces, se debe enfocar de forma sistemática como:

- a. Evaluación de necesidades
- b. Diseño de programas
- c. Instrumentación
- d. Valuación

4.1.3.1 Evaluación de necesidades

La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Se debe establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es más necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cual es la mejor manera de utilizar los recursos. El análisis de tareas se utiliza para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se emplea para identificar quiénes necesitan capacitación.

4.1.3.2 Diseño de programas

El diseño de programas de capacitación debe enfocarse al menos en 4 cuestiones relacionadas:

- a. Objetivos de capacitación
- b. Deseo y motivación de la persona

- c. Principios de aprendizaje
- d. Características de los instructivos

4.1.3.3 Instrumentación

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- a. La efectividad respecto al costo.
- b. El contenido deseado del programa.
- c. La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- d. Las preferencias y la capacidad de las personas.
- e. Las preferencias y capacidad del capacitador.
- f. Los principios de aprendizaje a emplear.

4.1.3.4 Valuación

Existen 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:

- a. Reacciones
- b. Aprendizaje
- c. Comportamiento
- d. Resultados

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

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

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

Resultados: con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación. Tal es el caso del modelo Benchmarking, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras.

4.2 Análisis de los recursos humanos

El análisis de los recursos humanos es parte fundamental en la implementación de este programa. En este nivel se identifican dos aspectos: el primero relacionado con las exigencias actuales y futuras de cada cargo o sea con el desempeño del trabajador; el segundo referido a sus potenciales y proyecciones como trabajador y como persona.

A. En relación con su desempeño

Investigar el desempeño del trabajador en su cargo específico, procurando verificar si este está o no realizando correctamente las funciones

asignadas a partir de los requisitos exigidos y determinar si sus competencias están acorde con dichas exigencias.

B. En relación con sus potenciales

Desarrollar y perfeccionar el personal, lo que es a largo plazo y no limitar los requisitos exigidos por el cargo actual. Pretendiendo el crecimiento profesional y personal del trabajador, ya sea para permitirle desarrollar una carrera en la organización para estimular su eficiencia y productividad.

4.2.2 Evaluación de las necesidades

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos.

El costo de la capacitación es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo.

Un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación (apertura de una nueva línea de servicio). La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicios, tasas elevadas de accidentes de trabajo, niveles bajos de motivación.

Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación pobre. Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser detectadas por el departamento de personal o por los supervisores, o pueden plantearse solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso en los casos en los que los empleados se presentan espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que esos cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido debe utilizarse enfoques de evaluación más precisos:

Identificación de tareas: evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación, se desarrollan planes específicos:

- a. **Encuestas entre los candidatos a capacitación:** para identificar las áreas en las que desean capacitarse. La ventaja es que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante.
- b. **Técnica de participación total del capacitador y del capacitado:** aquí se obtiene ideas de un grupo sobre un tema determinado. Se pide a un grupo de capacitadores, gerentes o supervisores que registren en una hoja todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después se pide a cada persona que exprese sus ideas

y se registra cada aportación. A continuación, los participantes votan para seleccionar las 5 necesidades de capacitación más importantes. Los votos se tabulan para determinar las necesidades más urgentes.

El índice de productividad, los informes de control de calidad, las quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, el índice de rotación y las entrevistas de salida ponen de relieve problemas que deben resolverse mediante capacitación. Las necesidades de capacitación también pueden surgir de las entrevistas de planeación de carrera profesional o de las verificaciones de evaluación del desempeño.

4.2.3 Enfoque de capacitación

Es importante recordar que los diversos métodos de capacitación pueden utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo. 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.

Debe considerarse que a pesar de postular los objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores y de desarrollo para los empleados de niveles inferiores), las técnicas del curso es igual. En esta implementación al seleccionarse una técnica específica debe considerarse varios factores. Lo importante de esos puntos depende de cada situación, puede ser que la efectividad respecto al costo puede ser un factor de importancia secundaria.

4.2.3.1 Enfoque sistemático

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias. Las operaciones abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo.

Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces, se debe tomar en cuenta un enfoque sistemático, basándose en los siguientes:

- a. **Las necesidades:** el programa de capacitación debe estar fuertemente alineada con los intereses de la organización. Por lo tanto, se debe buscar las necesidades de capacitación y no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.
- b. **Los programas:** la programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre el diagnóstico de capacitación para sanar las necesidades percibidas, como las causas, prioridades, el tiempo y el costo del programa.
- c. **Integración de método:** la variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal, dependerá de lo siguiente:
 - i. El costo.
 - ii. El contenido del programa.
 - iii. Las Instalaciones.

- iv. Número de trabajadores.
 - v. Criterio del capacitador.
- d. **Evaluación:** se debe evaluar los resultados obtenidos, esta evaluación debe considerar dos aspectos importantes:
- i. Modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados
 - ii. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

4.2.3.2 Relación experto aprendiz

Al implementar esta técnica de capacitación se observan niveles de participación muy altos y transferencia al trabajo. La relación experto aprendiz tiene claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato. Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa.

Las conferencias permiten economía de tiempo, así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de participación más amplia y presupuestos más elevados. Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición a que se está acostumbrado, estas técnicas muestran la mejoran cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

4.2.3.3 Simulación de condiciones reales

Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación. Para evitar

que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, se debe utilizar instalaciones que simulen las condiciones de operación real.

4.2.3.4 Instrucción sobre el puesto

Esta modalidad se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. 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 sobre el puesto consta de las etapas siguientes:

- a. Brindar a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él.
- b. El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
- c. Se pide al empleado que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
- d. Se pide al trabajador que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.

4.2.3.5 Asesoramiento personal

Un enfoque de desarrollo gerencial en el puesto en el que se le da al gerente una oportunidad para enseñar sobre una base de uno a uno de los miembros de la organización con más experiencia.

4.2.4 Capacitación basada en competencia

Toda capacitación tiene su base para que el trabajador pueda desarrollarse como tal. Con la implementación de este programa y, si esta es la opción se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a. **Productividad:** las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.
- b. **Calidad:** los programas de capacitación apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.
- c. **Planeación de los recursos humanos:** la capacitación del empleado ayudar a la organización y a sus necesidades futuras de personal.
- d. **Prestaciones indirectas:** se debe considerar que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Ellos esperan que la organización pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.
- e. **Salud y seguridad:** la salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de

capacitación. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.

- f. **Prevención de la obsolescencia:** la Obsolescencia puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.
- g. **Desarrollo personal:** en el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

4.3 Rotación de puestos

Con el objeto de que los empleados adquieran experiencia en varios puestos, se debe alentar a la rotación del personal de una a otra función. Normalmente cada movimiento es precedido por una sesión de instrucción directa.

Además de proporcionar variedad en su labor diaria, ayuda a la organización en los períodos de vacaciones, ausencias, renuncias entre otros. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad que adquieren son ventajas importantes de la rotación de puestos.

4.4 Capacitación administrativa

Este tipo de capacitación en aspectos administrativos no requiere instalaciones especiales a menos que se incluya formación en computación. Un ambiente que favorezca al aprendizaje es el principal factor al escoger el lugar de capacitación.

Debe hacerse un esfuerzo para aislar a los participantes de las demandas de su trabajo diario. Si se requiere trabajo de campo, el lugar de la capacitación no debe estar muy lejos de los centros que se visitarán como parte de la capacitación.

Todos los trabajadores deben estar familiarizados con el uso de métodos de adiestramiento basados en la experiencia (simulaciones, estudios de casos y trabajos en grupo), ya que este es el método fundamental mediante el cual se transmiten conceptos y habilidades administrativas.

Un equipo de proyectores y diapositivas es todo lo que se requiere. Debe enfatizarse sobre los materiales más apropiados para ayudar a los empleados a entender y aplicar conceptos y herramientas administrativas.

4.5 Administración por objetivos

Con la implementación de este programa se debe revisar periódicamente el avance hacia los objetivos y asignar las recompensas con base en dicho avance. La administración por objetivos hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por

toda la organización, los objetivos generales se traducen en objetivos específicos.

Para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual). Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la administración por objetivos funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. En este estudio se debe tomar en cuenta los siguientes componentes:

- a. **La especificidad de las metas:** lograr el objetivo de una manera tangible.
- b. **La participación en la toma de decisiones:** el director y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
- c. **Un plazo explícito:** cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.
- d. **Retroalimentación acerca del desempeño:** en un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

La administración por objetivos establece que los empleados deben entender claramente lo que están tratando de conseguir, y lo que la organización y los supervisores esperan lograr en conjunto con ellos, para lograrlo se puede facilitar con los siguientes lineamientos:

- a. **Identificar las tareas laborales clave del empleado:** el establecimiento de metas empieza cuando se define lo que quiere que logren sus empleados. La mejor fuente de información es la descripción del puesto de cada uno de estos.

- b. **Establecer metas específicas y desafiantes para cada tarea:** identificar el nivel de desempeño que espera de cada empleado. Se debe especificar el objetivo que debe alcanzar el empleado. Establecer fechas límite para cada meta, porque disminuirá la ambigüedad. No obstante, no se debe establecer de manera arbitraria, por el contrario, sea realista y considere las tareas que desarrollaran.

- c. **Permitir la participación activa del empleado:** cuando los empleados participan en el establecimiento de las metas, es más probable que las acepten. No obstante, debe ser una participación sincera. Es decir, ellos deben percibir que usted verdaderamente busca sus aportaciones, y no que solo esta haciendo lo que es debido.

- d. **Marcar el orden de prioridad de las metas:** cuando se asigna más de una meta a alguien, es importante clasificar las metas por orden de importancia. El orden de prioridad alienta al empleado a actuar y esforzarse en cada meta de acuerdo con su importancia. Calificar las metas en cuanto a su dificultad e importancia. El establecimiento de metas no debe llevar a las personas a elegir las fáciles.

- e. **Ligar las recompensas a las metas logradas:** es natural que los empleados pregunten “¿y que gano yo con eso?” cuando las recompensas van ligadas a las metas alcanzadas es mas fácil contestar esa pregunta.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA

5.1 Evaluación de resultados

La evaluación de resultados permitirá, la elaboración de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correctivos y solución de los problemas que se van encontrando en el desarrollo, la contrastación de los efectos (deseados o no deseados), a partir del análisis con los beneficiarios y de los resultados esperados. En el seguimiento es posible determinar el impacto o contribución a estos propósitos.

Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad, que es un procedimiento para evaluar las prácticas y los servicios de la propia organización, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone a los gerentes:

- i. Planear
- ii. Hacer
- iii. Comprobar
- iv. Actuar.

Para dar seguimiento se debe revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y

reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los este cumpliendo y respetando.

Corresponde al departamento de recursos humanos desarrollar el proceso de evaluación y control, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico. Este proceso valora el rendimiento laboral retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento.

Con la evaluación y el control se persiguen los objetivos fundamentales siguientes:

- a. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la organización.
- b. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- c. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan.
- d. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- e. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.

- f. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

5.1.1 Medición de rendimiento

Para la medición del rendimiento, después de la implementación del programa en la organización los procesos establecidos, inicialmente es disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicar cuáles son los resultados tangibles que se está obteniendo, para que con esta información pueda compararse objetivamente.

La organización depende de su habilidad para obtener el mejor rendimiento de su inversión. Alcanzar los estándares no es suficiente, se debe sobresalir. Sobresalir en las áreas correctas. Esto es, enfocar la atención y energía en los asuntos que hagan la diferencia.

Las perspectivas de las nuevas filosofías de administración relativas al manejo de los procesos son muy importantes, es por eso que para la medición del rendimiento se debe apoyar en las siguientes herramientas:

- a. **Diagramas de flujo del proceso:** estos representan el trabajo realizado y la secuencia como se ejecuta, ayuda a detectar actividades innecesarias.
- b. **Hojas de seguimiento:** se emplean para registrar la ocurrencia del problema específico y las circunstancias que los rodean. Descubren problemas y su frecuencia.

- c. **Diagrama de causa y efecto:** este diagrama identifica las causas que contribuyen a los problemas, ayudan a organizar ideas, reducir costos y acortar la programación.
- d. **Análisis de Pareto:** ilustra la frecuencia de ocurrencia o el costo de un conjunto de artículos. Ayudan a encontrar donde están concentrados los esfuerzos, también nos ayuda a mejorar el servicio al cliente.

La medición del rendimiento debe estar dirigida a generar valor para que llegue a ser una herramienta gerencial eficaz. Se inicia con un análisis de las prácticas y actividades existentes dentro de la organización, con el objetivo de entender los procesos o actividades, para después identificar un punto de referencia o estándar externo, con el cual dicha actividad pueda ser medida o comparada.

5.1.2 Análisis de tareas

Para realizar este análisis, hay que elaborar una lista de todas las tareas grandes y pequeñas que una persona efectúa durante su trabajo y escribir en detalle todas las actividades que componen cada tarea, determinar las habilidades, conocimientos, actitudes, equipo, material, consecuencias y riesgos que comprende cada actividad.

Por último, agrupar esta información en unidades de tareas relacionadas que requieren conocimientos y habilidades similares, y transformar estas unidades en métodos y objetivos. Para lo cual se debe tomar en cuenta lo siguiente:

Supervisión y observación en el trabajo. Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta.

Encuestas al personal. Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de adiestramiento. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.

Este análisis constituye la verificación de la realización de las acciones planeadas para el logro de los objetivos, resultados, cronograma y recursos asignados para el desarrollo de cada actividad del sistema implementado. Dicho seguimiento se adelantará a partir de los resultados esperados e indicadores que permitirán determinar los logros y dificultades en la ejecución.

5.2 Desempeño y productividad

Como seguimiento se propone evaluaciones formales y sistemáticas de retroalimentación, regularmente el director puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Así mismo se recomienda implementar un sistema de evaluación del desempeño, después de un tiempo determinado, para ayudar al sistema implementado y corregir las desviaciones.

Todo desempeño tiene que ser medido de una u otra forma, la mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumplen sus actividades, y las personas que tienen a su cargo

la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar.

La cultura participativa estimula y obtiene mayor lealtad del grupo, más cooperación, mayor motivación para producir y mantiene niveles superiores de desempeño en el tiempo. La gran mayoría de las personas reconocen con madurez que cuando no tiene la responsabilidad del éxito o el fracaso, preferirían no ser ellas la autoridad definitiva cuando se toman las decisiones. Muchas ventajas se derivan de darle a la gente la oportunidad de participar en el proceso de toma de decisiones.

La forma de mejorar la productividad radica en que se utilicen menos recursos para lograr los resultados deseados. Al trabajar de esta manera, los administradores reducirán los gastos, ahorrarán los recursos y por ende los trabajadores se verán más beneficiados en sus compensaciones, prestaciones y condiciones laborales. Así mismo los empleados se verán motivados a lograr incrementos en su productividad.

Se debe buscar la mejora de la productividad para alcanzar los objetivos y mejorar la calidad de vida de los empleados. Este asunto debe estar bien balanceado pues se deben alcanzar las metas y establecer niveles de satisfacción de los empleados. Al enfocarse más en un alto nivel de calidad de la vida laboral no es garantía que se logre el éxito financiero.

5.3 Perspectivas a futuro

Para actuar con eficacia, se deben contribuir de manera efectiva al éxito, pero se debe mantener la perspectiva fundamental de su función, contribuir a

los objetivos; siempre que las normas y políticas entren en conflicto con los objetivos.

A causa de la creciente complejidad profesional de esta área, hay una clara tendencia a conceder mayor nivel de autonomía a los departamentos.

El campo de la administración, enfrenta toda una gama de desafíos, retos de carácter histórico, de carácter interno y externo a la organización, y de carácter profesional. El objetivo es lograr las metas con un máximo de eficacia y en un marco de acciones responsables y éticas.

De aquí en adelante se podrá manejar con flexibilidad las desviaciones que la práctica se imponga. Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales toda organización tiene que enfrentar la realidad en la práctica.

5.4 Globalización

Se debe tener presente de este mundo cambiante, que la globalización sigue avanzando, por lo que se debe considerar los factores del entorno internacional, con este mapa teórico del futuro podrán manejar con flexibilidad las desviaciones que la práctica se imponga.

Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales toda organización les tienen que enfrentar la realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional

descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

CONCLUSIONES

1. Los programas exitosos de inducción, también, suelen tener un alto grado de participación de la alta dirección, tanto en el desarrollo del programa como en su implementación. Para que pueda tener éxito cualquier tipo de programa, es esencial el apoyo de la alta gerencia.
2. Uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, en donde se debe de considerar que cuando se inician, por primera vez, actividades en una organización, los individuos tienen necesidades de apoyo, seguridad y aceptación; por lo tanto, las actividades que se realicen deben tener una actitud cordial.
3. En la inducción se da una información y explicación amplia acerca del contenido del manual de bienvenida que contiene los siguientes apartados: historia de la organización, sus objetivos, misión, visión, horarios, días de pago, entre otros. Posteriormente, se realizan las siguientes actividades: visita a las instalaciones de la empresa y presentación ante las diversas autoridades.
4. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a los clientes, prevenir y solucionar, anticipadamente, problemas potenciales dentro de la organización.

5. La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras.

6. La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de recursos humanos, la cual ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo, a su vez, que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan, tanto dentro como fuera de la organización.

7. El seguimiento sistemático de los participantes, dentro de su lugar de trabajo, permite al administrador evaluar la efectividad de la capacitación, es decir, si utilizan bien sus nuevas habilidades, descubrir deficiencias que aún persistan en su desempeño y planear capacitación adicional o refuerzos dentro del trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el programa de inducción, este ayuda al empleado a calmar los temores que pudiera tener a cerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. El trato amable que se le de al empleado desde su llegada hará que éste se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar.
2. Presentar el nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar la orientación. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas, directamente, relacionadas con el puesto. Para que el programa de inducción sea eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor, tanto como la del representante del departamento de personal
3. Crear elementos motivacionales, se debe, en primer lugar, conocer a su subordinado sus conocimientos, experiencia, habilidades y posiblemente características de su personalidad; en segundo lugar, a través de la comunicación establecer una relación jefe-subordinado, para poder hacerle llegar información o instrucciones de trabajo acerca de la misión, funciones y actividades.
4. Considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles, continuamente, oportunidades para mejorar sus habilidades. Aprovechar la aplicación del proceso de capacitación y desarrollo como una herramienta para mejorar la eficiencia del recurso humano.

5. Considerar la educación, capacitación y desarrollo del personal como una inversión de capital a largo plazo y no considerarlo como un gasto financiero a corto plazo. De esta forma, se están optimizando las funciones del personal y de la productividad para la prestación de un servicio eficiente.
6. Los programas de capacitación deben contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias y las condiciones laborales de los empleados para el mejoramiento del desempeño.
7. Medir el rendimiento, después de la implementación del programa de capacitación, de los procesos establecidos, inicialmente, y disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicar cuáles son los resultados tangibles que se están obteniendo, así con esta información puedan compararse, objetivamente, los requerimientos y elementos básicos de capacitación, con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios.

ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

1. Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. Hall, R. (1996). 2da Edición. México: Printice Hall
2. Werther, Jr. Davis; Administración de Personal y Recursos Humanos, 5ta. edición 2000, Editorial McGraw-Hill
3. Arias Galicia Fernando; Administración de recursos humanos Editorial Trillas México 1994
4. Brunet L (1999); El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. México: Editorial Trillas.
5. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Chiavenato I (1994). Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
6. Dessler G (1979); Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall.
7. Addison Wesley; Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos: Editorial Iberoamericana.
8. Werther, Jr. Davis; Administración de Personal y Recursos Humanos, 5ta. edición, 2000, Editorial McGraw-Hill

Referencias electrónicas

1. www.unamosapuntes.com Consultado en septiembre de 2006
2. www.elprisma.com Consultado en enero de 2006