



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

**FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL
PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO
TECNOLÓGICO, EN UNA ORGANIZACIÓN NO
GUBERNAMENTAL**

Edgar Orlando Ventura Aragón

Asesorado por el Ingeniero Amílcar Reyes Sic

Guatemala, abril de 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL
PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO
TECNOLÓGICO, EN UNA ORGANIZACIÓN NO
GUBERNAMENTAL**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

EDGAR ORLANDO VENTURA ARAGÓN
ASESORADO POR: INGENIERO AMÍLCAR REYES SIC

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE LA JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I:	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II:	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III:	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV:	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V:	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

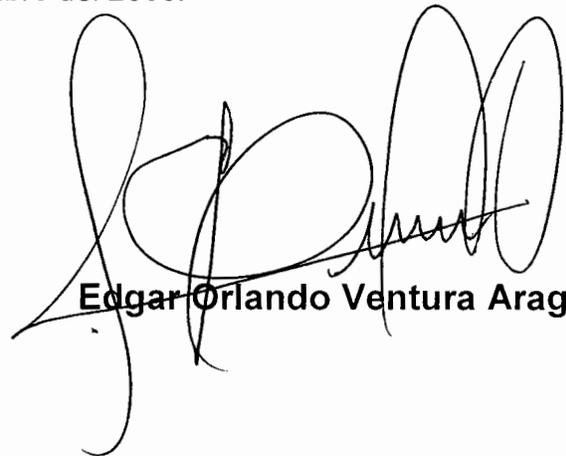
DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR:	Inga. Alba Maritza Guerrero de Lopez
EXAMINADOR:	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADOR:	Ing. Walter Leonel Ávila Echeverria
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

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:

FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO TECNOLÓGICO, EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 29 de noviembre del 2006.

A handwritten signature in black ink, consisting of several large, overlapping loops and a long horizontal stroke at the bottom.

Edgar Orlando Ventura Aragón

Guatemala 24 de abril de 2007

Ingeniero
José Francisco Gómez Rivera
Director Escuela Mecánica Industrial
Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ingeniero Gómez:

Atentamente me permito comunicarle, que he tenido a la vista el informe final del trabajo de graduación del estudiante Edgar Orlando Ventura Aragón, carné universitario No. 99-10746, titulado **“Formación, Capacitación y Desarrollo de Personal para el Mejoramiento del Servicio Educativo Tecnológico en una Organización no Gubernamental”** y después de realizar las revisiones correspondientes, he encontrado que cumple con los objetivos planteados y se ajusta al contenido indicado y autorizado según protocolo, procediendo por este medio a su aprobación.

Por su atención a la presente quedo de usted muy agradecido.

Atentamente



Ing. Amílcar Reyes S.
Colegiado 6329
Asesor

Amílcar Reyes S.
Ingeniero Industrial
Colegiado 6.329

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO TECNOLÓGICO EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL**, presentado por el estudiante universitario **Edgar Orlando Ventura Aragón**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Inga. ~~Miriam Patricia Rubio de Akú~~
Catedrática Revisora de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

MIRIAM PATRICIA RUBIO CONTRERAS
INGENIERA INDUSTRIAL
C.C. No. 4,974

Guatemala, octubre de 2007

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO TECNOLÓGICO, EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL**, presentado por el estudiante universitario **Edgar Orlando Ventura Aragón**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera

DIRECTOR

Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, abril de 2009.

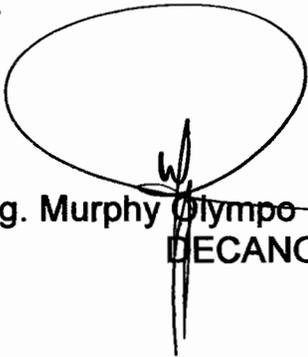


/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL PARA EL MEJORAMIENTO DEL SERVICIO EDUCATIVO TECNOLÓGICO, EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL**, presentado por el estudiante universitario **Edgar Orlando Ventura Aragón**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, abril de 2009.

ACTO QUE DEDICO A:

DIOS	Manantial de mi vida, guía de mis pasos y luz vivificante; gracias por concederme este éxito.
MIS ABUELOS	Valerio y Eladia, Orlando (+) y Florita, en especial a mi abuelita Eladia, por ser parte fundamental de mi vida.
MIS PADRES	Gonzalo Ventura y Blanca Aragón. Por su amor, paciencia, comprensión y todo el esfuerzo realizado. Son un gran ejemplo. Los quiero mucho; gracias por todo.
MI HIJO	Edgar Alejandro. Bendición divina, inspiración de mis proyectos de vida. Este éxito es tu triunfo.
MI NOVIA	Lucrecia Gramajo. Por ser ese complemento excepcionante de mi vida. Gracias por estar conmigo.
MIS HERMANOS	Luís, Wilian, Chalito, Josué, Selvin, Jesse y Génesis. Por esa unidad y amor que ha existido.
MIS TÍOS	Por sus consejos.
MIS PRIMOS	Por compartir momentos especiales.
MIS COMPAÑEROS	Que siempre me han manifestado su ayuda y disposición en todo momento.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XV

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 La empresa.....	1
1.1.1 Historia.....	1
1.1.2 Visión.....	2
1.1.3 Misión.....	3
1.1.4 Valores.....	3
1.2 Definición de capacitación.....	4
1.3 Definición de desarrollo.....	7
1.4 Administración de la capacitación.....	8
1.4.1 Objetivos.....	11
1.5 Fundamentos de la capacitación.....	12
1.5.1 Características.....	13
1.5.2 Clases de capacitación.....	14
1.5.3 Proceso y desarrollo.....	15
1.5.4 Beneficios.....	21
1.5.5 Principios.....	23
1.5.6 El ciclo de capacitación.....	25
1.6 Sistemas de capacitación.....	28
1.7 Entrenamiento.....	31

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Gestión de recursos humanos	35
2.2 Funciones de la organización	36
2.3 Características del servicio	37
2.4 Análisis de cargos	37
2.4.1 Personal administrativo	38
2.5 Inducción del personal	43
2.6 Desarrollo del personal	43
2.6.1 Dirección	44
2.6.2 Comunicación	45
2.6.3 Motivación	45
2.6.4 Control	46
2.7 Principios de la capacitación	47
2.8 Prácticas y problemas actuales	48
2.9 Políticas	49
2.10 Sistemas de capacitación actual	53

3. PROPUESTA DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

3.1 Dirección estratégica de recursos humanos	57
3.1.1 Gestión de recursos humanos	58
3.1.2 Administración por competencia	59
3.1.3 Políticas de recursos humanos	60
3.2 Planeación estratégica	61
3.3 Administración de la capacitación	63
3.3.1 A nivel administrativo	66
3.3.2 Recursos humanos	67
3.3.3 Supervisión	68
3.3.4 El empleado	68

3.3.5 Requerimientos	69
3.4 Técnicas de desarrollo	70
3.4.1 Aprendizaje	70
3.4.2 Rotación del trabajo	72
3.4.3 Sensibilización	73
3.5 Técnicas de capacitación.....	74
3.5.1 En el trabajo.....	75
3.5.2 Vestibulares	76
3.5.3 Por demostración.....	77
3.5.4 Por simulación	77

4. IMPLEMENTACIÓN DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

4.1 Integración del personal.....	79
4.2 Análisis del sistema	80
4.3 Sistema estratégico de capacitación.....	82
4.3.1 Sistemático	83
4.3.2 De relación.....	84
4.3.3 Simulación	84
4.3.4 Laboratorio.....	85
4.3.5 Instrucción.....	85
4.3.6 Asesoría.....	86
4.3.7 Mentoría.....	86
4.4 Capacitación administrativa	86
4.4.1 Basada en competencia.....	87
4.4.2 Rotación de puestos	89
4.5 Administración por objetivos	90

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA DE LA FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

5.1 Auditoría del sistema	93
5.1.1 Análisis de tareas.....	94
5.1.2 Evaluación	95
5.1.2.1 Medición.....	98
5.1.2.2 Reacción del participante.....	99
5.2 Desempeño y productividad.....	100
5.3 Perspectivas a futuro	101
5.4 Refuerzos.....	102
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....	109

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura

1	Diagrama del ciclo de capacitación	25
---	--	----

Tablas

I.	Diferencia entre desarrollo y capacitación	7
II.	Resumen de puestos y funciones.....	42

GLOSARIO

Auditoría de personal:	Evaluación objetiva de las actividades de administración e personal que se lleva a cabo dentro de una empresa.
Administración por objetivos:	Técnica administrativa en el cual es supervisor y el empleado determinan juntos cuales son las metas que desean alcanzar.
Análisis de puestos:	Recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado.
Condiciones de trabajo:	Condiciones y circunstancias en la que se desempeña la labor.
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.
Compensación:	Aportaciones que efectúa la empresa a cada persona a cambio de su trabajo

Comunicación:	Transferencia de información, como la que ocurre de una a otra persona.
Capacitación:	Actividades enfocadas a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo.
Diagrama:	Representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades, dentro de un proceso.
Desarrollo:	Actividades encaminadas a preparar a un empleado para ejercer determinadas responsabilidades a futuro.
Desarrollo Organizacional:	Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejores tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos.
Desempeño:	Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.
Diagrama de Causa y Efecto:	Método de identificación del problema mediante la técnica de la tormenta d ideas.

Especialización de puestos:	Descripción de las demandas físicas e intelectuales de un puesto de trabajo par el empleado que lo desempeña, junto con una especificación de las calificaciones y aptitudes que se requiere.
Enriquecimiento del puesto:	Proceso de añadir funciones, responsabilidad, autonomía y grado de control un puesto de trabajo.
Evaluación del desempeño:	Proceso de determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto.
Estrategia:	En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
Fuerza de trabajo:	Conjunto del recurso humano de una organización.
Globalización:	Tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

Inducción del personal:

Proceso mediante el cual se logra que el individuo se encuentre en condiciones psicológicas y técnicas, óptimas para el inicio de una nueva situación

RESUMEN

El desarrollo de los recursos humanos es un esfuerzo planeado y de la dirección para lograr mejores niveles de competencia de los empleados y el desempeño de la institución, mediante programas de entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional.

La capacitación y el desarrollo de recursos humanos son herramientas efectivas para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas. Desafíos tales como la obsolescencia de los conocimientos del personal, los cambios sociales y técnicos y la tasa de rotación de los empleados.

El departamento de recursos humanos lo constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir a la persona dentro de la institución como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

En la actualidad el desarrollo de la humanidad, hace que las instituciones se ven sometidas a retos, desafíos y presiones a los cuales tienen que responder con alto grado de creatividad y realismo. Los principales retos están dados por la dinámica de la aplicación de los logros científico-técnicos.

La rápida aparición y aceptación de nuevos servicios, cada vez mayores restricciones de recursos humanos, materiales y financieros, mercados más agresivos y dinámicos en el ámbito internacional, el crecimiento de las demandas sociales y la revolución de la informática y las comunicaciones.

Tras estos significativos cambios socioeconómicos, las organizaciones modernas cada vez más concuerdan en reconocer el significado que posee la dimensión humana de la institución y un sistema de recursos humanos, igualándole en grado de importancia con los aspectos económicos, financieros y tecnológicos.

En el mundo cambiante de nuestros días, casi nada permanece estático, nuevos productos, nuevas técnicas y tendencias aparecen día a día por lo que la competencia entre las organizaciones se hace cada vez más intensa.

Este cambio constante requiere pensar en los recursos humanos, es importante no perder de vista que una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas, si no tienen la actitud, los conocimientos y el interés para este cambio, por lo que al mismo tiempo que se planean el manejo de los recursos materiales y los técnicos.

OBJETIVOS

GENERAL

Implementar un programa de capacitación y desarrollo del recurso humano en una organización de servicio que permita aumentar la eficiencia del personal y la productividad.

ESPECÍFICOS:

1. Aplicar el proceso de capacitación y desarrollo como una herramienta para mejorar la eficiencia del personal de la organización.
2. Estudiar la situación actual de la organización, con el propósito de implementar un sistema de capacitación y desarrollo.
3. Orientar a la organización para desarrollar acciones de capacitación, optimizando las funciones del personal y de la productividad para la prestación de un servicio eficiente.
4. Diseñar el proceso de capacitación y desarrollo de recurso humanos y las condiciones laborales de los empleados para el mejoramiento del desempeño.
5. 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.
6. Proponer requerimientos y elementos básicos de capacitación con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios.
7. Mejorar y fortalecer tanto la administración de la organización como las condiciones de los trabajadores.

INTRODUCCIÓN

El recurso humano es considerado como el recurso más valioso de una institución, es por ello que la inversión en programas de capacitación es tan importante, 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.

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.

El presente trabajo tiene como objetivo orientar y fortalecer a las organizaciones de servicio en la administración de la capacitación. 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.

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.

El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. He allí la responsabilidad de conocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades de desarrollo.

Los programas de capacitación y desarrollo 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.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 La empresa

La organización de servicio educativo tecnológico está apegada al Decreto número 02-2003, capítulo III y artículo 10, Ley de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, la cual se encuentra inscrita en el Registro Civil de la municipalidad de Cobán, Alta Verapaz, en el Acta número 54-2005 folios 464 al 479 del libro número 16 de personas jurídicas.

La Constitución Política de la República de Guatemala reconoce el derecho de libre asociación, así como el propósito de financiar programas de desarrollo económico y social que realizan las organizaciones no lucrativas reconocidas legalmente en el país.

Los Acuerdos de Paz reconocen la necesidad de involucrar a todos los actores sociales e institucionales, las Organizaciones No Gubernamentales, que en el espacio local cuentan con especialidades y capacidad para contribuir en la atención del desarrollo económico y social del país sin fines de lucro.

1.1.1 Historia

En el año 2005 un grupo de guatemaltecos comprometidos con la realidad educativa del país, se reunieron y decidieron constituir una Asociación enfocada a la Educación Tecnológica del Departamento de Alta Verapaz para iniciar, posteriormente, extenderse a los departamentos de la república de Guatemala.

La Asociación es una entidad privada, no lucrativa, apolítica, cultural, educativa, técnica y científica que promueve la tecnología informática y comunicación aplicada al desarrollo integral de los niños y niñas del nivel primario oficial. Con la implementación de este proyecto se busca:

- a. Mejorar la capacidad educativa de los docentes con nuevas tecnologías educativas.
- b. Capacitar a los alumnos del nivel primario en informática educativa, para aplicarla en proyectos educativos que fortalezcan sus conocimientos científicos aprovechando los contenidos curriculares, que fomenten la unidad y la identidad nacional.
- c. Habilitar centros de tecnología con computadoras en cada una de las escuelas para el uso de los docentes, los estudiantes y la comunidad.
- d. Utilizar este equipo como herramienta para que los alumnos aprendan su uso al nivel adecuado para su edad y lo utilicen con programas educativos y herramientas de productividad.

1.1.2 Visión

Ser la organización que fomenta y desarrolla la cultura tecnológica, de información y comunicación, a través de la incorporación de la tecnología y software educativo en las escuelas del nivel primario, beneficiando a las niñas y niños, preparándolos para su inserción en la vida productiva en un mundo globalizado y ser personas de éxito.

1.1.3 Misión

Reducir la brecha tecnológica, mediante la incorporación de la tecnología educativa, como un medio, para el desarrollo de proyectos relacionados con el currículo y fomentar habilidades intelectuales y científicas, mejorando la calidad de la educación de las niñas y niños del nivel primario.

1.1.4 Valores

Los valores de la organización de servicios educativos tecnológicos son los siguientes:

- a. **Excelencia:** Trabajadores que sobresalgan en bondad, mérito y estimación.
- b. **Cumplimiento:** Trabajadores íntegros en la realización de sus tareas.
- c. **Disciplina:** Responsables en el cumplimiento de las normas internas.
- d. **Trabajo en equipo:** Empleados que busquen los objetivos con sinergia.
- e. **Honradez:** Trabajadores íntegros en su conducta.

- f. **Competitividad:** Estar comprometidos, con el desempeño y lograr el más alto nivel de eficiencia y productividad en cada una de las actividades.

- g. **Lealtad:** La gente es visionaria, exigente consigo misma y comprometida con los esfuerzos estratégicos de la organización. Crean y promueven el cambio para el bienestar de la organización y proceden conforme a él. Unificando esfuerzos para lograr los objetivos estratégicos.

Los datos expuestos anteriormente son propios de la organización. Los conceptos que a continuación se describen son de soporte y de marco teórico.

1.2 Definición de 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.

Esta actividad 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 los clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación, el perfil del trabajador es adecuado al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.

Además 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 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 se puede mencionar:

- a. Facilitar 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

Al 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.

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 redunda en beneficios para la empresa.

1.3 Definición de desarrollo

El desarrollo se refiere a 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. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos. A continuación se describe los aspectos que hacen la diferencia entre desarrollo y capacitación.

Tabla I. Diferencia entre desarrollo y capacitación

Aspectos	Desarrollo	Capacitación
Qué transmite	Transformación, visión	Conocimiento
Carácter	Intelectual	Mental
Dónde se da	Empresa	Centros de trabajo
Con qué se identifica	Saber (qué hacer, qué dirigir)	Saber (cómo hacer)
Áreas de aprendizaje		Cognitiva

FUENTE: ¹ Werther, Jr. Davis. Administración de Personal. Pág. 245

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas.

La primera 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 a más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

1.4 Administración de la capacitación

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.

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.

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.

Se debe 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 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. Estas técnicas incluyen:

- 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.
- 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.
- 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.

1.4.1 Objetivos

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.

1.5 Fundamentos de la capacitación

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 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.

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.

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 los empleados.

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.

1.5.1 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.

1.5.2 Clases de capacitación

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.

Se 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.

1.5.3 Proceso y desarrollo

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:

A. Determinación de necesidades de capacitación

Si la actividad de capacitación no está 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

B. 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 especifica 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, maquinas, 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.

C. 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:

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.

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 aprendizaje por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

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.

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.

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.

D. 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.

1.5.4 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.

A. 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.

B. 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.

C. 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.

1.5.5 Principios

Conocido como principio pedagógico, constituye las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Estos principios son:

- a. **Participación:** el aprendizaje es más rápido cuando el individuo participa activamente de él. Este principio se aplica actualmente en las escuelas, universidades con excelentes resultados, ya que el profesor es un facilitador y el estudiante aprende de manera más rápida y puede recordar por más tiempo, debido a su posición activa.
- b. **Repetición:** este principio deja trazos más o menos permanentes en la memoria. Consiste en repetir ideas claves con el fin de grabarlo en la mente.

- c. **Relevancia:** el material de capacitación debe relacionarse con el cargo o puesto de la persona que va a capacitarse.
- d. **Transferencia:** el programa de capacitación debe concordar o relacionarse con la demanda del puesto de trabajo del individuo.
- e. **Retroalimentación:** a través de este principio el individuo podrá obtener información sobre su progreso.

El aprendizaje en si no es observable, son sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. De esta forma se dan los siguientes resultados:

- a. El individuo debe acompañar los resultados de su desempeño.
- b. El individuo aprende mejor cuando esta motivado para aprender.
- c. El aprendizaje es profundamente influenciado por la recompensa y por el castigo.
- d. La distribución de los períodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los períodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.
- e. El ejercicio y la práctica muchas veces son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
- f. El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas. Estas técnicas varían según el tipo de material que va a ser aprendido: van desde la presentación comprensiva hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras.

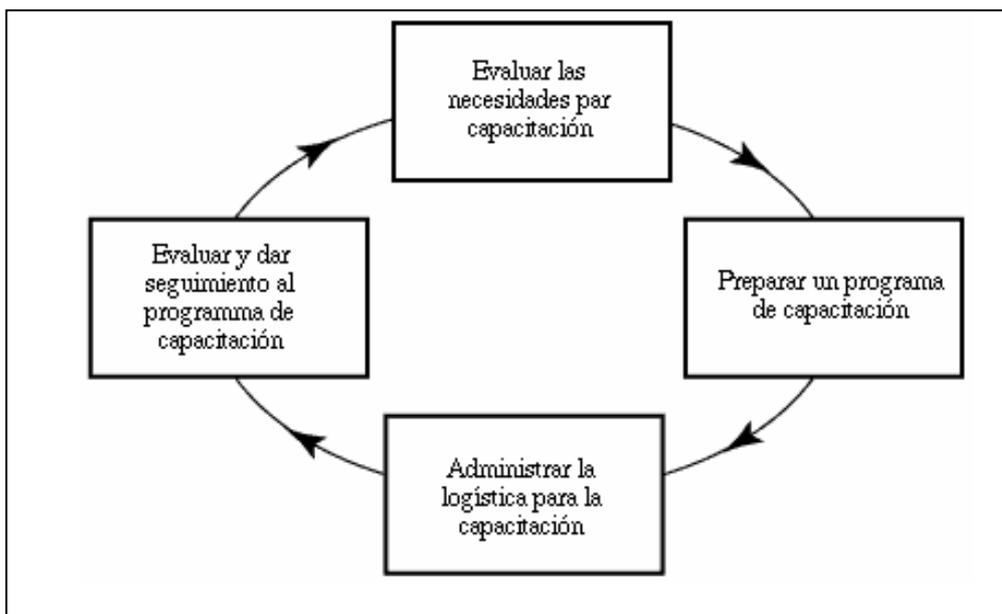
1.5.6 El ciclo de capacitación

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 2. Diagrama del ciclo de capacitación



FUENTE: Addison Wesley. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Pág. 165

A. 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.

B. 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.

C. 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

D. 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.

1.6 Sistemas de capacitación

Debido a que la meta 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 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 programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático que consiste en 4 partes:

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

A. Evaluación de necesidades

La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes deben 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 organizacionales. 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.

B. Diseño de programas

Los expertos creen que el diseño 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

C. 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.

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

D. 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.

1.7 Entrenamiento

El entrenamiento constituye un subsistema de gran importancia para el logro de la misión y estrategias de cualquier organización, pues actualmente los avances de la ciencia, los avances tecnológicos, el crecimiento de las organizaciones y la demanda creciente de los clientes hacen que los individuos dentro de las empresas, estén permanentemente sometidos a procesos de aprendizaje que los conduzcan a estar actualizados o prepararse para un futuro a corto, mediano y largo plazo. Esta preparación continua se logra a través de un sistema de entrenamiento eficaz.

A. Definición

Se describe al entrenamiento como: El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución.

El entrenamiento también puede definirse como un proceso de enseñanza-aprendizaje que permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y mejorar las actitudes hacia el trabajo, a fin de que logre un eficiente desempeño en su puesto de trabajo. De esta definición puede desprenderse que el entrenamiento constituye un aprendizaje guiado o dirigido, mediante el cual se logra la adquisición de nuevas conductas o cambios de conducta ya observadas, por una nueva conducta deseada.

Asimismo, el entrenamiento constituye el acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y beneficioso, completarlas y reforzarlas con una actividad

planeada para que los individuos en todos los niveles, de la empresa, puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas aptitudes y habilidades que los beneficiarán tanto a ellos como a la misma empresa.

B. Objetivos del entrenamiento

Los principales objetivos que persiguen el entrenamiento y desarrollo son los siguientes:

- a. Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- b. Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- c. Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

C. Importancia del entrenamiento

El entrenamiento puede ser esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para efectuar los planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías.

Asimismo, el entrenamiento se orienta a lograr el desarrollo organizacional, por lo que es necesario preparar a los individuos para que éstos

sean capaces de desempeñar cargos más elevados de los que actualmente ejercen. Por lo tanto, conforma un medio para preparar a los empleados de bajo nivel con el objeto de ascenderlos a puestos de supervisión, así como mejorar su nivel de competencia y capacidad para el desempeño de sus actuales funciones.

Por lo anterior, se puede afirmar que la importancia de un sistema de entrenamiento eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales. Los beneficios que ofrece el entrenamiento son los siguientes:

- a. Mejorar los sistemas y métodos de trabajo
- b. Mejorar el proceso de comunicación en la empresa
- c. Reducir los rechazos y desperdicios en los servicios
- d. Disminuir ausencias y rotación de personal
- e. Reducir costos por mantenimiento de los, equipos, etc.
- f. Reducir el tiempo de aprendizaje
- g. Aminorar la carga de trabajo de los jefes.
- h. Reducir los costos para trabajos extraordinarios.
- i. Reducir los accidentes de trabajo.

2. SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Gestión de recursos humanos

La administración del talento humano en una época marcada por la competencia global y la demanda de personal cada vez más especializada, es una de las tareas fundamentales de un administrador. La gestión de recursos humanos ha pasado a ocupar en consecuencia una de las habilidades básicas de un gerente moderno.

El propósito de la gestión de recursos humanos es el dotar a los participantes de las habilidades y conocimientos básicos en materia de administración de recursos humanos, que les permita enfrentar con éxito los problemas de gestión más comunes que ocurren en una empresa. La situación actual de la organización en la gestión de recursos humanos permite lo siguiente:

- a. Conocer la forma en que interviene la función de recurso humano en la estrategia general de una empresa y el proceso integral de gestión de recurso humano.
- b. Relacionar la estrategia de la empresa con los programas de cambio cultural bajo la acción de la función de recursos humanos.
- c. Estudiar las técnicas de desarrollo humano más importantes como son la selección y el reclutamiento de personal, la formación y el desarrollo de

las personas, así como la manera en que se estructura un plan de vida y carrera.

- d. Adquirir la capacidad para analizar y evaluar puestos de trabajo. Medir el rendimiento de las personas y conocer la estrategia general para afrontar una negociación.
- e. Presentar las técnicas para la dirección de equipos de trabajo y la dinámica de grupos.

La gestión proactiva en la organización educativa tecnológica se lleva a cabo cuando los problemas se anticipan y se toman acciones correctivas antes que aquellos surjan. Por regla general es más frecuente formular acciones eficaces y eficientes cuando se adoptan una perspectiva proactiva.

La aplicación de la perspectiva de sistemas, pueden efectuar ciertas acciones antes de que surjan problemas serios. Para ser que el enfoque proactivo se adopte en la organización, los departamentos de personal progresista y dinámico utilizan todos los medios a su alcance para fomentar las actitudes creativas, de anticipación racional de las circunstancias que una organización enfrenta.

2.2 Funciones de la organización

La organización fue creada para apoyar la educación tecnológica de las escuelas primarias, instituciones estatales, privadas y a la sociedad en general. Las funciones principales son:

- a. Investigar, desarrollar y promocionar la cultura y tecnología
- b. Gestionar la cooperación técnica y financiera ante las organismos nacionales e internacionales para la ejecución de proyectos relacionados con el desarrollo integral sostenible
- c. Fortalecer la lingüística maya
- d. Hacer alianzas estratégicas con instituciones afines, tanto nacionales como internacionales
- e. Brindar servicios educativos, culturales, lingüísticos y tecnológicos
- f. Elaborar materiales educativos contextualizados
- g. Realizar investigaciones técnicas
- h. Brindar asesoría a instituciones gubernamentales y privadas
- i. Formar y capacitar recurso humano
- j. Priorizar el enfoque de género

2.3 Características del servicio

El servicio que brinda la organización es de carácter educativo y técnico que promueve la tecnología informática y comunicación aplicada al desarrollo integral de los niños, jóvenes y sociedad.

2.4 Análisis de cargos

Los cargos son analizados de acuerdo a los requerimientos de los puestos, para luego conocer las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que se espera del empleado.

El análisis de cargos representa la base de cualquier trabajo de la administración, pues permite ayudar al reclutamiento y selección de personal para los puestos, el entrenamiento, la administración de salarios, la evaluación del desempeño. La organización se basa en tres principios para el análisis de cargos que son:

- a. Planeamiento
- b. Preparación
- c. Ejecución

2.4.1 Personal administrativo

Los cargos del personal administrativo de la organización de servicio educativo tecnológico son los siguientes:

A. Director de proyecto: El director de proyecto tiene a su cargo las siguientes funciones administrativas:

- a. Atender los lineamientos generales de políticas y estrategias que sean indicados por la constitución de la organización.
- b. Gerenciar y administrar las actividades diarias de la organización realizando funciones de monitoreo, evaluación y mejoramiento continuo de los procesos.
- c. Planificar las actividades propias y coordinación con otras instancias relacionadas con la organización.

- d. Coordinar con otras instituciones para proponer estrategias, planes y programas en materia de capacitación para el trabajo y productividad.
- e. Investigar dentro y fuera del país, avances en tecnologías de información y comunicación, e informática educativa, para ser implementados en los programas de enseñanza del país.
- f. Establecer y mantener relaciones con el sector empresarial que permita impulsar programas educativos en el área de informática, e innovación tecnológica, estableciendo alianzas estratégicas.
- g. Coordinar la elaboración de planes de trabajo trimestrales y presentar informes mensuales de avances a las autoridades fiscales.
- h. Realizar cualquier otra función que se considere relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la organización.
- i. Coordinar con otras instituciones de gobierno y privadas, convenios de cooperación para la gestión y ejecución de proyectos de desarrollo comunitario.
- j. Velar por el cumplimiento de las funciones y objetivos de la organización según acuerdo de su constitución.

B. Asistente de proyecto: El asistente de proyecto tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a. Velar por el correcto trámite de los asuntos que se presentan a consideración de la Dirección de proyectos
- b. Organiza y mantiene actualizados los archivos de la oficina
- c. Vela por el buen uso del equipo de oficina y reporta los desperfectos que se presenten
- d. Lleva registro sobre documentos recibidos de las diferentes entidades
- e. Atiende y anuncia a personas que concretaron cita con las autoridades
- f. Proporciona información para la cual está autorizada.
- g. Toma dictados en taquigrafía y posteriormente a computadora.
- h. Lleva agenda de reuniones, citas, compromisos y otras actividades de las autoridades y lo mantiene informado al respecto
- i. Vela por el abastecimiento apropiado y oportuno de materiales y útiles de oficina.
- j. Realiza otras tareas que por la especialidad del puesto le sean encomendadas por su jefe inmediato.
- k. Administra los archivos de la organización
- l. Atiende al público vía telefónica y personalmente

C. Tesorero: Tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a. Velar por el correcto trámite de los asuntos fiscales
- b. Organiza y mantiene actualizados las planillas del personal
- c. Lleva registro sobre de compras y ventas de servicios
- d. Lleva libro de inventario diario y mayor
- e. Proporciona información para la cual está autorizado
- f. Realiza balance general de los procesos de contabilidad
- g. Realiza otras tareas que por la especialidad del puesto le sean encomendadas por su jefe inmediato.

D. Personal de servicio: Tiene a su cargo las siguientes funciones:

- a. Velar por la limpieza y el orden de las oficinas de la organización
- b. Velar por la seguridad de las instalaciones
- c. Realiza otras tareas que por la especialidad del puesto le sean encomendadas por su jefe inmediato.

A continuación la tabla siguiente describe un resumen de los puestos y funciones de la organización

Tabla II. Resumen de puestos y funciones

PUESTO	FUNCIONES
Director de proyecto	Gerenciar y administrar las actividades diarias, políticas y estrategias de la organización, velar por el cumplimiento de las funciones y objetivos organizacionales.
Asistente de proyecto	Lleva agenda de reuniones, citas, compromisos, actualización de datos y archivos, otras actividades de su especialidad.
Tesorero	Velar por el correcto trámite de los asuntos fiscales, planillas del personal, compras y ventas e inventarios.
Personal de servicio	Realiza tareas como seguridad de las instalaciones, orden, limpieza y otras que por la especialidad le corresponden.

FUENTE: Archivo de la organización

2.5 Inducción del personal

La Inducción de personal en la organización es realizada por los supervisores la cual se asigne el trabajador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo. Al culminar el programa de inducción, el trabajador llena un formato para así dar una opinión acerca del proceso realizado.

Todo el personal que ingresa a la organización es sometido a este proceso, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la empresa; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

El departamento de recursos humanos informa todo lo relacionado con la organización; misión, visión, historia, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos y normas de conducta Interna y todo aquello que tenga relación con el departamento.

2.6 Desarrollo del personal

La organización educativa tecnológica desarrolla a su personal de diferentes maneras, por ejemplo, capacitación externa, retroalimentación, seminarios, entre otros. Además considera que el talento humano es vital para el buen desempeño, es por eso que las autoridades se preocupan por el desarrollo del trabajador. Creen que resulta ser la mejor formadora de las habilidades del personal.

Con el desarrollo del recurso humano las autoridades consideran los factores siguientes:

- a. Estructura del cargo: tiene que ver con la estructura de los cargos a desempeñar por los entrenados. Estos cargos deben tener una doble dimensión, por un lado deben contener niveles mayores de autoridad y responsabilidad y, por el otro, deben tener mayor alcance y variedad que el que venía desempeñando regularmente.
- b. Acompañamiento: el entrenado debe ser acompañado durante el proceso por personas con mayor experiencia de las cuales pueda aprender el "arte" de su oficio. El liderazgo y el pensamiento estratégico pueden ser aprendidos con base en la observación y la interacción con personas que posean estas habilidades.

2.6.1 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.

2.6.2 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 debe establecerse los controles necesarios para ver que los objetivos sean cumplidos.

Para 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.

2.6.3 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 económicos.

2.6.4 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.

2.7 Principios de la capacitación

La organización educativa tiene fundamentado sus principios de la capacitación de la siguiente manera:

- a. El individuo debe acompañar los resultados de su desempeño.
- b. El individuo aprende mejor cuando está motivado para aprender.
- c. El aprendizaje es profundamente influenciado por la recompensa y por el castigo.
- d. La distribución de los períodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los períodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.
- e. El ejercicio y la práctica muchas veces son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
- f. El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas. Estas técnicas varían según el tipo de material que va a ser aprendido: van desde la presentación comprensiva hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras.
- g. El aprendizaje depende de la aptitud y de las capacidades individuales.

2.8 Prácticas y problemas actuales

El análisis de los problemas de capacitación es afrontado clasificando su importancia, los cuales se establece prioridades antes de atenderlos. Tienen que descubrirse las causas, tener algunas alternativas para implantar un plan, y, para ello se tienen cuatro pasos básicos en el proceso:

A. Identificar y enlistar los asuntos de interés

Se manejan los efectos que pueden pasar y se crean otros para poder mejorar sus efectos y proteger los intereses, por lo que se revisan las responsabilidades para ver si no requieren atención. Se manejan asuntos de interés y efectos por lo que se debe saber si el asunto es importante o no, y tener un plan trazado para resolverlo. Se tienen una capacidad de detectar los problemas e identificarlos para que no se vuelvan crisis, estos asuntos son escritos en lista de mayor a menor importancia.

B. Desglosar los asuntos de interés complejos

Son problemas en forma general, los cuales, son separarlos para resolver uno a uno, existiendo un método adecuado para desglosarlos, el cual se basa en preguntas claves. Algunas veces se requiere de un análisis diferente (análisis causal, toma de decisiones, análisis de planeación). El desglose sirve para buscar solución al problema sin la pérdida de tiempo.

C. Establecer las prioridades

Una vez que se enlistaron los asuntos e importancia se debe entrar en acción, pero antes, analizar cada uno mediante un método para informar el más

importante, se puede basar en herramientas de trabajo para realizarlo, y, algunos criterios típicos pueden ser:

- a. Efecto
- b. Tendencia
- c. Rendimiento

D. Determinar el punto de partida para el análisis

Esta etapa sirve para comprobar que realmente sirvió el análisis a cada asunto de interés. El análisis de situación sirve para aclaraciones y para enlistar los resultados deseados por orden de importancia. Por lo que al resolverlos se hablaba de tratar satisfactoriamente cada meta de los trabajadores.

2.9 Políticas

La capacitación como impulso de la modernización de la gestión, es en que la organización, a través de sus funcionarios presta un mejor servicio y una mejor atención, tanto a sus usuarios como al público en general.

Esta preocupación permanente respecto de la modernización y la gestión se ve reflejada 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 en la organización educativa tecnológica son agrupadas en torno a los aspectos considerados como relevantes:

A. 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 debe responder a las metas prefijadas por la organización y sus programas reflejan las necesidades y prioridades, para un periodo determinado.

B. 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, vale decir, diagnóstico y detección de necesidades, planificación, ejecución, control y supervisión, evaluación y seguimiento. Estas etapas están claramente establecidas y sujetas a su propia metodología, procedimientos e instrumentos de medición.

C. 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.

D. 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, etc., se realicen en los lugares de origen.

E. Es continuo e integral

Los empleados acceden a ella permanentemente y cada vez que la requieran. Su carácter integrador se expresa, en que aparte de buscar el mejoramiento en el desempeño también apoyan el desarrollo individual y del grupo, preocupándose de los aspectos valóricos, 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.

F. Es agente de cambio

La capacitación, como agente para el cambio, promueve cambios de conducta en las personas, y por sobre todo, cambios organizacionales y 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.

G. Es una forma de invertir 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 deben definirse 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.

H. Optimización de los recursos

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

Como los aportes asignados a capacitación no siempre alcanzan a cubrir todas las necesidades, y ciertos programas extraordinarios no son permanentes, se emprende iniciativas de autofinanciamiento, parciales y voluntarias, que contribuyan a aumentar el perfeccionamiento del personal.

La capacitación es una respuesta a necesidades de desempeño y desarrollo y a objetivos institucionales; por lo tanto, no es un beneficio, reconocimiento o incentivo.

La organización de servicio educativo tecnológico asigna un rubro para el financiamiento del plan de capacitación cada año. Cada unidad definirá 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.

2.10 Sistemas de capacitación actual

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 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, se ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces, la organización emplea un enfoque sistemático que consiste en 4 partes:

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

A. Evaluación de necesidades

La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los gerentes establecen 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 organizacionales.

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.

B. Diseño de programas

En la organización el diseño 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

C. 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.

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

D. 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.

3. PROPUESTA DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

3.1 Dirección estratégica de recursos humanos

La dirección estratégica de recursos humanos, ha sido necesaria para que las organizaciones funcionen: contratar nuevo personal, adaptar sus competencias al trabajo, entre otros. Una buena gestión de recursos humanos puede constituir una ventaja competitiva para la empresa. La gestión de los recursos humanos es una tarea de todos para todos: directores de personal, asalariados, representantes de los trabajadores y director general.

Todos estos factores indican la necesidad de tener en cuenta temas relativos al personal desde una perspectiva más proactiva y estratégica. Esta perspectiva viene definida por una serie de principios. Se propone a la organización tecnológica educativa considerar los siguientes principios:

- a. Énfasis en la importancia de los recursos humanos: porque son una fuente de ventaja competitiva.
- b. Perspectiva a largo plazo: el objetivo de la dirección es maximizar su contribución a la organización y no minimizar sus costos, como reducir los costos de formación y capacitación.
- c. Papel crítico de los directivos de línea: los recursos humanos son responsabilidad de todos los directivos.

- d. Conexión con la eficiencia organizativa: debe incrementar el valor económico de la empresa.

3.1.1 Gestión de recursos humanos

La administración del talento humano en una época marcada por la competencia global y la demanda de personal cada vez más especializada, es una de las tareas fundamentales de un administrador. La gestión de recursos humanos ha pasado a ocupar en consecuencia una de las habilidades básicas de un gerente moderno.

El propósito de la gestión de recursos humanos es el dotar a los participantes de las habilidades y conocimientos básicos en materia de administración de recursos humanos, que les permita enfrentar con éxito los problemas de gestión más comunes que ocurren en una empresa. Se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- a. Conocer la forma en que interviene la función de recurso humano en la estrategia general de una empresa y el proceso integral de gestión de recurso humano.
- b. Relacionar la estrategia de la empresa con los programas de cambio cultural bajo la acción de la función de recursos humanos.
- c. Estudiar las técnicas de desarrollo humano más importantes como son la selección y el reclutamiento de personal, la formación y el desarrollo de las personas, así como la manera en que se estructura un plan de vida y carrera.

- d. Adquirir la capacidad para analizar y evaluar puestos de trabajo. Medir el rendimiento de las personas y conocer la estrategia general para afrontar una negociación.
- e. Presentar las técnicas para la dirección de equipos de trabajo y la dinámica de grupos.

Para ser que el enfoque proactivo se adopte en la organización, los departamentos de personal progresista y dinámico utilizan todos los medios a su alcance para fomentar las actitudes creativas, de anticipación racional de las circunstancias que una organización enfrenta.

3.1.2 Administración por competencia

Partiendo de la base de que la gestión del desarrollo en una organización debe direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para producir resultados, se proponen tres criterios básicos para un modelo de gestión por competencias:

- a. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos de la organización.
- b. Definir las “conductas de éxito” que se requieren para cada posición.
- c. Determinar cual es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la organización.

Las conductas de éxito constituyen el soporte sobre el cual se construirán las competencias, ya que es a partir de la manera en que los

talentos o personas de desempeño sobresaliente, llevan a cabo sus tareas, se interpreta qué características subyacen a estas conductas, qué conocimientos ponen en juego, qué habilidades han desarrollado, con qué actitud acompañan estas acciones y qué los mueve a actuar. La gestión por competencias tiene dos funciones estratégicas:

- a. “Permite focalizar de manera individual y grupal en aquellos comportamientos que producen éxito.
- b. Provee criterios consistentes e integradores, traduciendo las características de los talentos en descriptores objetivos que puedan ser comunicados y posteriormente utilizados para evaluar, seleccionar, desarrollar y remunerar a las personas”¹.

3.1.3 Políticas de recursos humanos

A fin de que el departamento de recursos humanos trabaje de la mejor manera posible, y con el propósito de evitar conflictos de índole personal o laboral se proponen las siguientes políticas que deberán de ser seguidas sin distinción de puesto o rango. Se propone que las Políticas de un sistema de recursos humanos sean:

- a. Contratar el personal que cubra de manera puntual los requisitos del puesto al cual están solicitando.
- b. Privilegiar la experiencia y la estabilidad en anteriores trabajos
- c. Contratar a personas que presenten una alta estabilidad laboral.
- d. Las personas con antecedentes laborales podrán ascender a los puestos de confianza después de haber laborado por lo menos cuatro años

¹ Addison Wesley. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Pág. 145.

dentro de la empresa y que hayan demostrado responsabilidad y estabilidad.

- e. El género no es, bajo ningún motivo, un elemento para decidir un ascenso.
- f. Las mujeres embarazadas, que trabajen para la empresa, gozarán de manera total de sus derechos laborales.
- g. La organización procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados.
- h. El reglamento se aplica de manera directa e implacable, entendiéndose que nadie puede ser favorecido.
- i. Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.
- j. La organización debe dar oportunidades de crecimiento a todos sus empleados.

3.2 Planeación estratégica

Se propone diseñar varias posibilidades estratégicas alternas y evaluarlas contra los objetivos a largo plazo de la organización, para comenzar a implementar la estrategia seleccionada, la administración de recursos humanos debe incorporar en términos de acciones lo que hay que tomar en el futuro próximo.

Se considera que una parte del éxito de una organización y ante todo de su dinámica de crecimiento y desarrollo, se basa en el adecuado manejo de sus recursos humanos. El desarrollo de la tecnología y de los procesos, implica un cambio radical en la manera en que se cumple la función de recursos humanos, muchas veces el problema central a que se ve enfrentado quien administra los recursos humanos es tener que adecuar sobre la marcha la decisiones tomadas

en un contorno que desconoce; y esto se evita integrando esta filosofía como un factor determinante en el proceso de planeación estratégica de los recursos humanos.

En el mundo cambiante de nuestros días, casi nada permanece estático, nuevos productos, nuevas técnicas y tendencias aparecen día a día por lo que la competencia entre las organizaciones se hace cada vez más intensa. Este cambio constante requiere pensar en los recursos humanos.

Es importante no perder de vista que una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas, si no tienen la actitud, los conocimientos y el interés para este cambio, por lo que al mismo tiempo que se planean el manejo de los recursos materiales y los técnicos, es necesario hacerlo con los recursos humanos, pues de otra manera pudiera presentarse un desequilibrio considerable entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización y su inventario de personal.

Por estas razones se propone evaluar los recursos humanos actuales y proyectar los requerimientos laborales futuros y asegurar la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten, las características de un programa de planeación estratégica de recursos humanos son las siguientes:

- a. Asignar recursos humanos a la organización en apoyo de las negociaciones futuras.
- b. Observar el interior de la organización para identificar áreas de oportunidad y puntos fuertes.
- c. Desarrollar nuevas actitudes para administrar eficazmente la organización del futuro.

- d. La responsabilidad es de la dirección, pero refleja una mentalidad que involucra a todos los niveles de la institución.
- e. Lograr una transición ordenada hacia el futuro.
- f. Incluir programa a largo plazo.
- g. Contemplar el contorno de la institución para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.
- h. Elegir el camino óptimo de los recursos humanos de hoy a los del mañana.

Para llevar a cabo la planeación en la organización, es importante considerar que todo proceso debe contener un minucioso estudio de las propuestas de inventario de recursos humanos, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades y permitan lograr el objetivo planteado, considerando el diseño y ejecución de planes a corto, mediano y largo plazo y también el control y evaluación periódica de los mismos.

3.3 Administración de la capacitación

Esta administración 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.

Además sirve para un propósito 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 la organización educativa tecnológica 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, resumimos que 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:

Transmisión de informaciones

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

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.

Desarrollo o modificación de actitudes

Por lo general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes.

Desarrollo de conceptos

La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

3.3.1 A nivel administrativo

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 la organización.

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 los funcionarios de la organización educativa tecnológica determinen la política en estos aspectos. Determinan 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 corporativos.

3.3.2 Recursos humanos

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 una institución. 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 varios años.

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 la organización.

3.3.3 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 una institución. Los gerentes y supervisores operativos deben ser capaces de comprender los beneficios potenciales de sus inversiones en tiempo y energía par que el programa educativo sea eficaz en la organización.

3.3.4 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. La alta administración, el departamento de personal, el supervisor y el empleado forman parte de un programa educativo organizacional con las responsabilidades últimas por la capacitación y el desarrollo.

3.3.5 Requerimientos

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.

3.4 Técnicas de desarrollo

La diversidad de los métodos de capacitación es casi limitada en lo concerniente a su alcance y formato, sin embargo, la intención es evidentemente la de proporcionarles a los empleados experiencias significativas de capacitación, que responderán a las necesidades organizacionales y serán experiencias productivas para los participantes.

Se propone tener presente los distintos métodos de capacitación, ya que estos están muy interrelacionados, y por eso es difícil, aunque no imposible, decir, al observar a un empleado, que está recibiendo capacitación, qué método o combinación de métodos de capacitación está usando.

El desarrollo se refiere a los procesos educativos que implican conceptos y temas más abstractos que la capacitación. Algunos de los métodos de desarrollo más importantes que se proponen a la organización educativa tecnológica se describen a continuación.

- a. Aprendizaje por sustitución
- b. Rotación del trabajo
- c. Sensibilización

3.4.1 Aprendizaje

Esta información permite que la organización tenga opción de capacitación para cumplir con los objetivos propuestos. Un sustituto es una persona preparada para realizar el trabajo u ocupar el puesto de otra. Es un futuro próximo, esa persona asumirá los deberes y responsabilidades de su supervisor inmediato.

El concepto de sustitución es una técnica de planeación del empleado que asegura a una organización que dispondrá de una persona perfectamente capacitada para realizar el trabajo de un gerente cuando éste se le ascienda, transfiera o jubile.

La técnica de desarrollo administrativo por sustitución es similar al método de capacitación en el trabajo. Se pone énfasis en el aprendizaje mediante acción, aunque generalmente un sustituto no tiene que desempeñar todos los deberes y responsabilidades que serían de esperar si ocupara en verdad el puesto.

Básicamente el sustituto representa el papel de un asistente ejecutivo que sólo maneja aquellos asuntos administrativos que su superior le delega. Además, el gerente puede comentar el manejo de los problemas cotidianos de operación con el sustituto, con el fin de darle a éste información y experiencia en tales aspectos.

Este supervisa frecuentemente a un pequeño equipo de trabajo con el propósito de experimentar y establecer cierto estilo de liderazgo y de filosofía. A los sustitutos también se les suele convocar a las juntas directivas en compañía o en lugar de sus supervisores.

Cuando se usa la técnica de sustitución, el interés y la motivación de la persona suelen ser más altos. Sin embargo, la principal ventaja de este método es el hecho de que el concepto del sustituto permite que la planeación a largo plazo del empleado ocurra de manera sistemática y coordinada.

Las principales desventajas de la técnica de desarrollo por sustitución son: el favoritismo y los parentescos. Los aprendices por sustitución tienden a

perturbar las prácticas existentes y con esto se estanca la creatividad y las nuevas ideas. Además pueden surgir envidias y fricciones dentro de un departamento debido a un programa de este tipo.

La motivación de todos los empleados en la unidad puede disminuir, ya que el incentivo para avanzar se destruye parcialmente cuando se identifica previamente a un subordinado como aquel que ocupará un puesto administrativo a nivel superior.

3.4.2 Rotación del trabajo

La rotación de trabajo implica la transferencia de los empleados en proceso de adiestramiento de un trabajo a otro y, a veces, de una unidad administrativa a otra. La asignación de trabajo bajo un sistema de rotación o de promoción puede durar de tres meses a dos años.

Los puestos no son de la naturaleza o magnitud del aprendizaje por sustitución. Al empleado se le asignan todos los deberes y responsabilidades de los puestos que se rotan. Las actividades se controlan y se supervisan de la misma manera en la cual se evalúan todos los puestos organizacionales normales.

Además tiene la finalidad de proporcionarles a los empleados una perspectiva amplia de todas las actividades corporativas, y hacen énfasis en los conocimientos diversificados más que en los especializados. Los puestos ejecutivos altos usualmente requieren que hayan tenido experiencias laborales.

La rotación de puestos fomenta el nuevo pensamiento organizacional y permiten el desarrollo de los empleados. Sin embargo estos movimientos son difíciles para los ejecutivos, ya que deben reubicarse muchas veces. Muchos de los puestos que se rotan en un programa así implican movimientos a diferentes ubicaciones geográficas.

A fin de que la organización pueda proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, se debe alentar la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa.

Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferencia constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

3.4.3 Sensibilización

Aunque la práctica de la capacitación en sensibilización ha existido en el campo del desarrollo administrativo durante más de 30 años, todavía hay polémica en cuanto a su efecto sobre los participantes individuales y las instituciones para los cuales trabajan, así como muchas discusiones acerca de qué es exactamente la capacitación en sensibilización. Por eso, la capacitación en sensibilización tiene diferentes significados para distintas personas.

Los objetivos de ésta son ayudar a los seres humanos a entenderse mejor a sí mismos a comprender mejor a sus semejantes, a obtener discernimiento de los procesos de grupo, y a desarrollar habilidades

conductuales específicas. La capacitación de laboratorio también ayuda a mejorar las habilidades de comunicación.

Además se espera que los participantes aprendan a trabajar más eficazmente como miembros de un grupo o equipo y cómo representar papeles de liderazgo. La capacitación en sensibilización tiene variedad de metas, estas metas dependen de tres factores principales:

- a. Enfoque de aprendizaje
- b. Nivel del aprendizaje
- c. Clientela de aprendizaje

Como parte de este enfoque de aprendizaje será posible que los miembros del grupo aprendan acerca de sus virtudes y defectos individuales, que aprendan a escucharse unos a otros y que aprendan a dar y a recibir ayuda. Lo importante de este proceso y por eso que como propuesta está incluida es que hay énfasis en la interacción cara a cara, en la cual se da el uso de la retroinformación inmediata y frecuente.

3.5 Técnicas de capacitación

Se debe considerar que la capacitación es un proceso educativo a corto plazo que utiliza en procedimiento planeado, sistemático y organizado mediante el cual el personal adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales. Los métodos de capacitación que se proponen a la organización educativa tecnológica son los siguientes:

- a. En el trabajo

- b. Vestibular
- c. Por demostración
- d. Por simulación
- e. aprendizaje

3.5.1 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.

Esta actividad 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.

3.5.2 Vestibulares

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 técnicas 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.

3.5.3 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.

3.5.4 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.

4. IMPLEMENTACIÓN DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

4.1 Integración del personal

El análisis de los recursos humanos es parte fundamental en la implementación del programa de capacitación y desarrollo. 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 esta 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 tecnológica educativa o para estimular su eficiencia y productividad.

4.2 Análisis del sistema

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 y desarrollo 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 se debe implementar enfoques de evaluación más precisos:

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

I. **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.

II. **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 y desarrollo. Las necesidades de capacitación también pueden surgir de las entrevistas de planeación de carrera profesional o de las verificaciones de evaluación del desempeño.

4.3 Sistema estratégico 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 otros puestos.

Se debe considerar que a pesar de postular los objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores y de desarrollo para los empleados de otros niveles), las técnicas del curso es igual. En esta implementación al seleccionarse una técnica específica debe considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- a. La efectividad respecto al costo
- b. El contenido del programa
- c. Las instalaciones
- d. La capacidad de las personas que recibirán el curso
- e. La capacidad del capacitador
- f. Los principios de aprendizaje a emplear

Lo importante de esos puntos depende de cada situación, puede ser que la efectividad respecto al costo puede ser un factor de importancia secundaria.

4.3.1 Sistemático

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización educativa tecnológica, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. 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, se debe dar 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:** La implementación del programa de capacitación debe estar fuertemente alineada con los intereses de la organización es muy difícil justificarla. Por lo tanto, se debe buscar las necesidades de capacitación identificando las demandas educativas de los proyectos prioritarios de la organización.
- b. **Los programas:** La programación de la capacitación está 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 del número de trabajadores y del criterio del capacitador.

- d. **Evaluación:** Se debe evaluar los resultados obtenidos, esta evaluación debe considerar dos aspectos importantes:
 - c. Modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados
 - d. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

4.3.2 De relación

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.

4.3.3 Simulación

Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación. Para evitar que la interferencia con las operaciones normales de la organización, se debe utilizar instalaciones que simulen las condiciones de operación real.

4.3.4 Laboratorio

Una opción más para la implementación de este programa lo constituye la capacitación en laboratorio, es una modalidad de capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales.

Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas, mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.

4.3.5 Instrucción

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 varias etapas:

- a. Se brinda 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.

4.3.6 Asesoría

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.

4.3.7 Mentoría

Este enfoque de desarrollo gerencial en el puesto permitirá que en la implementación exista la opción en el que se concede la oportunidad al capacitando de aprender sobre una base de uno a uno de los miembros de la organización con más experiencia.

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.

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.

4.4.1 Basada en competencia

Toda capacitación tiene su base para que el trabajador pueda ser desarrollarse como tal. Con la implementación de este programa en la organización tecnológica educativa, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a. **Productividad:** Las actividades de capacitación de desarrollo 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 y desarrollo 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 y desarrollo del empleado puede 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 y desarrollo de una institución. 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:** Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos. 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:** No todos de los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. 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.

4.5.2 Rotación de puestos

La propuesta de este sistema es que los trabajadores intercambien sus puestos de trabajo periódicamente. 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.

Las razones que pueden justificar la opción de rotar de puesto de trabajo son 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.

La rotación de puestos y la ampliación de tareas 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 y pesado y mientras no sea modificado convenientemente, se debe recurrir 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.

La rotación de puestos es 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 conviene controlar al adoptar un sistema de rotación de puestos es evitar 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.

4.5 Administración por objetivos

Con la implementación del programa de capacitación y desarrollo 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 propone que la organización educativa tecnológica considere los siguientes criterios:

- 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. Califique las metas en cuanto a su dificultad e importancia. El establecimiento de metas no debe llevar a las personas a elegir las fáciles. Cuando las metas tienen una calificación, se debe dar crédito a las personas por tratar de alcanzar las metas difíciles, aunque no lo logren del todo.
- e. **Ligar las recompensas a las metas logradas:** Es natural que los empleados pregunten “¿y qué gano yo con eso?” cuando las recompensas van ligadas a las metas alcanzadas es más fácil contestar esa pregunta.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA

5.1 Auditoría del sistema

Es importante darle seguimiento a la implementación del 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, al final y una vez más después de que los participantes regresen a sus trabajos.

Al principio, es útil recolectar datos básicos de los participantes, tanto de su nivel de conocimientos y habilidades, como de sus expectativas respecto a la capacitación. Esto puede hacerse con un examen inicial para determinar el nivel de habilidad de cada participante y para recibir información de lo que esperan aprender. Estos datos pueden utilizarse para evaluar si se ha conseguido mejorar el conocimiento y las habilidades y si se ha satisfecho las necesidades de los participantes.

Por último, debe evaluarse la capacitación tanto al final del curso como después de que los empleados regresen a sus trabajos. Al final del curso, antes que regresen los participantes. La diferencia en los resultados de los dos exámenes revelará cambios en el conocimiento, actitudes y habilidades que ayudarán a evaluar la efectividad de la capacitación.

Siempre debe haber una oportunidad para los participantes de evaluar las habilidades del participante y la adecuación y efectividad de las metodologías utilizadas. 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. Las actividades de seguimiento deben verse como una parte integral del programa de capacitación.

Estas actividades han de planearse cuidadosamente por adelantado para asegurar los recursos suficientes en el presupuesto. Cuando lo permita la situación, el seguimiento puede llevarse a cabo como una rutina de la visita de supervisión.

5.1.1 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 comprenda 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 de capacitación, por lo que se debe realizar:

- a. **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.
- b. **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.

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

5.1.2 Evaluación

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. Existen cuatro criterios básicos para la evaluación de los resultados de capacitación:

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

- b. **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.

- c. **Comportamiento:** El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implantación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Para maximizar se pueden adoptar varios enfoques:
 - i. Presentar elementos idénticos.
 - ii. Enfocarse en los principios generales.
 - iii. Establecer un clima para la transferencia.

- d. **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 institución, comparándolos con los de los líderes reconocidos, a fin de identificar las áreas que requieren mejoras. Dicho proceso propone lo siguiente:
 - 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 dentro de la organización educativa tecnológica.

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 no deseado.
- c. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la institución.
- 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.

5.1.2.1 Medición

Para la medición del rendimiento, después de la implementación del programa de capacitación en la organización educativa tecnológica, de 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.

Las instituciones dependen 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.

5.1.2.2 Reacción del participante

El método más fácil y de menor valor estadístico para evaluar un programa de capacitación o desarrollo consiste sencillamente en preguntarles a los participantes lo que aprendieron. Esta información suele recabarse en forma de encuesta o cuestionario de opinión.

En este procedimiento de evaluación los participantes evalúan los programas educativos en términos de su valor de capacitación, la facilidad, las

calificaciones obtenidas, o las características personales del instructor, más no así el contenido informativo.

Es un aspecto que no debe olvidarse en esta implementación, ya ayudará a obtener información que aparentemente no es útil, pero que si favorece a obtener un criterio más de evaluación del programa de capacitación y desarrollo.

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 de una institución, 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 de la institución y mejorar la calidad de vida de los empleados. Este asunto debe estar bien balanceado pues se deben alcanzar las metas de la organización 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.

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 la organización 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 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 capacitación y desarrollo del recurso humano.

5.4 Refuerzos

Como parte del seguimiento de la implementación del programa de capacitación, se debe tomar en cuenta reforzar la primera etapa, que es parte fundamental en los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad.

En el capítulo cuatro se menciona que la capacitación del recurso humano es la respuesta a la necesidad que tienen las instituciones de contar con un personal calificado y productivo. Es por ello que se debe programar no solo una actividad sino varias, a manera de reforzar los programas, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

El refuerzo a los programas de capacitación surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los servicios e incrementar la productividad para que la institución siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por la institución.

El reforzamiento de 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

CONCLUSIONES

1. La aplicación del proceso de capacitación y desarrollo servirán de herramienta para mejorar la eficiencia del personal de la organización, para producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.
2. El estudio de la situación actual de la institución tecnológica educativa, permitió proponer herramientas administrativas, con el fin de mejorar el sistema de capacitación y desarrollo.
3. La orientación a la organización a la mejora continua facilitará el desarrollo de acciones, optimizando las funciones del personal y de la productividad para la prestación de un servicio eficiente.
4. El diseño de un proceso de capacitación y desarrollo y las condiciones laborales del recurso humano ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo eficientemente, proyectando una imagen de calidad.
5. El establecimiento de parámetros generales que contribuyan a la integración de personal, creando un ambiente de trabajo que incentive el esfuerzo creativo y productivo de los trabajadores, permite un sistema de recursos humanos al desempeño.
6. Con la propuesta de requerimientos y los elementos básicos de capacitación establecer mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización, satisfaciendo las necesidades de los usuarios.

7. El mejoramiento de la administración de la organización tecnológica educativa, fortalece las condiciones de los trabajadores, esto conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar el proceso de capacitación y desarrollo para mejorar la eficiencia del personal de la organización, para obtener y dar resultados de calidad, excelentes servicios, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.
2. Analizar y conservar la información de la organización tecnológica educativa, estos servirán para proponer herramientas administrativas, con el fin de mejorar el sistema de capacitación y desarrollo.
3. Orientar a la organización hacia la mejora continua, esto facilitará el desarrollo de las acciones, optimizando las funciones del personal y la productividad.
4. Diseñar un proceso de capacitación y desarrollo y de condiciones laborales del recurso humano, para motivar a los empleados a desempeñar su trabajo eficientemente, proyectando una imagen de calidad.
5. Establecer parámetros generales para contribuir a la integración de personal creando un ambiente de trabajo que incentive el esfuerzo creativo y productivo, permitiendo un sistema de recursos humanos de alto desempeño.

6. Implementar los requerimientos y los elementos básicos de capacitación para establecer mejores inversiones en recursos humanos como principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

7. Mejorar y fortalecer el sistema administrativo de la organización educativa tecnológica, asimismo las condiciones de los trabajadores, con el fin de conducir hacia los objetivos de capacitación y desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Addison Wesley. **Gestión Estratégica de Recursos Humanos**. Estados Unidos: Iberoamericana. Pág. 93.
2. Arias Galicia, Fernando. **Administración de recursos humanos**. Editorial Trillas México 1994. Pág. 312.
3. ARMSTRONG, Michel. **Gerencia de Recursos Humanos, integrando el personal y la empresa**. Colombia: Legis Editores. Pág. 125.
4. Brunet L. **El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias**. (1999). México: Editorial Trillas. Pág. 372.
5. Chiavenato I. **Administración de Recursos Humanos**. Bogotá: (1994). Mac Graw – Hill. Interamericana. Pág. 251.
6. Dessler G. **Organización y Administración: enfoque situacional**. México: (1979). Prentice Hall. Pág. 193.
7. Hall, R. **Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados** (1996). 2da Edición. México: Printice Hall. Pág. 257.
8. ROBBINS, Stephen P. **Comportamiento Organizacional, teoría y práctica**. 7ma. Edición. México: Printice may Hispanoamericana 1996. Pág. 173.
9. Werther, Jr. Davis. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Quinta edición, 2,000, Editorial McGraw-Hill. Pág. 234.