

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**"TECNICAS DE CAPACITACION
PROPUESTA DE UN PROGRAMA"**

**Informe final de Investigación
presentado al honorable Consejo Directivo
de la Escuela de Ciencias Psicológicas**

**POR
FABIOLA DIAZ MONTENEGRO**

**Previo a optar el título de
Psicólogo**

**En el grado académico
de Licenciatura**

Guatemala, Julio 1,999

TRIBUNAL EXAMINADOR

Licenciado Abraham Cortez Mejía

DIRECTOR

Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce

SECRETARIA

Licenciada María Ileana Godoy Calzia

REPRESENTANTE CLAUSTRO CATEDRATICOS





ESCUELA DE
CIENCIAS PSICOLÓGICAS
C. 3 Ciudad Universitaria, Zona 12
760700-4, 4760983, ext. 470-1
: 4769982, 4767319, fax 4769914
e-mail: USACTPEC@usa.g
GUATEMALA, CENTROAMÉRICA

cc: Control Académico
CIEPs.
archivo

REG. 250-99

CODIPs. 864-99

DE ORDEN DE IMPRESION INFORME FINAL DE
INVESTIGACION

Julio 19 de 1999

Señorita Estudiante
Fabiola Díaz Montenegro
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señorita Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted
el Punto DECIMO QUINTO (15o.) del Acta TREINTA Y CUATRO NOVENTA Y
NUEVE (34-99) de Consejo Directivo, de fecha 15 de julio del año en
curso, que copiado literalmente dice:

"DECIMO QUINTO: El Consejo Directivo conoce el expediente que
contiene el Informe Final de Investigación titulado: "TECNICAS DE
CAPACITACION. PROPUESTA DE UN PROGRAMA", de la Carrera LICENCIATURA
EN PSICOLOGIA, realizado por:

FABIOLA DIAZ MONTENEGRO

CARNET No. 93-11005

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el
Licenciado Víctor Manuel Ordóñez Oliva y revisado por el Licenciado
Waldemar Zetina Castellanos.

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo AUTORIZA LA IMPRESION
del mismo para los trámites correspondientes de graduación, los que
deberán estar de acuerdo con el Instructivo para elaborar
Investigación o Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "

Licenciada Miriam ~~Elizabeth~~ Ponce Ponce
SECRETARIA



/Rosy

" 25 ANIVERSARIO DE FUNDACION "



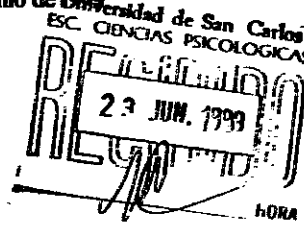


CIEPs. 49/99
REG. 250/99

Guatemala, 22 de junio de 1999

ESCUELA DE
CIAS PSICOLOGICAS
Calle 13 Universidad, Zona 12
700-4, GUATEMALA, C.A. 00-1
TEL: 4672119, fax: 4789914
E-MAIL: PSIC@unsc.gt
A.A. CENTRO AMERICA

INFORME FINAL



SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
EDIFICIO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Waldemar Zetina Castellanos, ha procedido a la revisión y aprobación del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, titulado:

"TECNICAS DE CAPACITACION. PROPUESTA DE UN PROGRAMA"

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

ESTUDIANTE:

CARNE No.

FABIOLA DIAZ MONTENEGRO

93-11005

Agradeceré se sirvan continuar con los trámites correspondientes para obtener ORDEN DE IMPRESIÓN.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Lidia Ríos de Mandonado
LICDA. LIDIA RÍOS DE MANDONADO
COORDINADORA

CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

c.c. Revisor/a
Archivo
ERDM/edr



" 25 ANIVERSARIO DE FUNDACION "

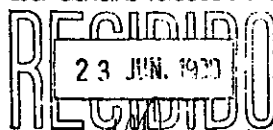


SCUELA DE
AS PSICOLOGICAS
Ciudad Universitaria, Zona 12
700-4, 4769985, ext. 790-1
19982, 4767219, fax 4769914
USACPSIC@red.g
L.A. CENTRO AMERICA

CIEPs. 48/99

Guatemala,
22 de junio de 1999.

Universidad de San Carlos
ESC. CIENCIAS PSICOLOGICAS



HORA

LICENCIADA
EDITH RIOS DE MALDONADO, COORDINADORA
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGIA

LICENCIADA RIOS DE MALDONADO:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la
revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACION, titulado:

"TECNICAS DE CAPACITACION. PROPUESTA DE UN PROGRAMA"

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

ESTUDIANTE:

CARNE No.

FABIOLA DIAZ MONTENEGRO

93-11005

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el
Centro de Investigaciones en Psicología, emito DICTAMEN FAVORABLE, y solicito
continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. WALDEMAR ZETINA CASTELLANOS
DOCENTE REVISOR

c.c. Archivo
Docente Revisor
WZC/edr



" 25 ANIVERSARIO DE FUNDACION "

Guatemala, Junio 06 de 1,999

Licenciada
EDITH RIOS DE MALDONADO
Coordinadora General del Departamento
De Investigaciones en Psicología.
Edificio

Respetable Licenciada:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la asesoría del INFORME FINAL titulado "**TECNICAS DE CAPACITACIÓN. PROPUESTA DE UN PROGRAMA**", correspondiente a la Carrera de Licenciatura en Psicología, presentado por la estudiante:

NOMBRE

CARNET No.

FABIOLA DIAZ MONTENEGRO

93-11005

Considero que el trabajo arriba mencionado llena los requisitos del Comité de Investigaciones, por lo que emito dictamen favorable.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. VICTOR MANUEL ORDÓÑEZ OLIVA
DOCENTE ASESOR





cc.: Control Acad.
CIEPs.
archivo

REG. 250-99

CODIPs. 520-99

APROBACION DE PROYECTO DE INVESTIGACION Y
NOMBRAMIENTO DE ASESOR

Mayo 12 de 1999

Señorita Estudiante
Fabiola Diaz Montenegro
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Señorita Estudiante

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DECIMO OCTAVO (18o.) del Acta VEINTE NOVENTA Y NUEVE (20-99) de Consejo Directivo, de fecha 04 de mayo del año en curso, que copiado literalmente dice:

"DECIMO OCTAVO: El Consejo Directivo conoce el expediente que contiene el Proyecto de Investigación titulado: "TECNICAS DE CAPACITACION. PROPUESTA DE UN PROGRAMA", de la carrera: LICENCIATURA EN PSICOLOGIA, elaborado por:

FABIOLA DIAZ MONTENEGRO

CARNET No. 93-11005

El Consejo Directivo considerando que el proyecto en referencia satisface los requisitos metodológicos exigidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs., resuelve aprobarlo y nombrar como asesor al Licenciado Victor Manuel Ordóñez Oliva."

Atentamente,

" ID Y ENSEÑAD A TODOS "


Licenciada Miriam Elizabeth Ponce Ponce
SECRETARIA



/Rosy

" 25 ANIVERSARIO DE FUNDACION "



**TESIS QUE DEDICO
A**

**DIOS Y A LA
VIRGEN SANTISIMA:**

Con infinito agradecimiento por sus bendiciones derramadas, su amor y sabiduría.

MIS PADRES:

Marcial Antonio Díaz
Candelaria Montenegro Díaz
Por su amor, apoyo y esfuerzo incondicional ya que de ellos es este triunfo.

MIS HERMANOS:

Aura Lucinda, Guillermo de Jesús, Alejandro, Gloria Zenaida, Jerónimo.
Con mucho cariño.

MI ASESOR Y PADRINO:

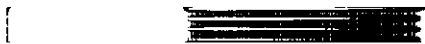
Víctor Manuel Ordoñez por su apoyo incondicional, su conocimiento intelectual su amistad sincera y sobre todo por cumplir el lema "Id y enseñad a todos".

MIS CUÑADAS Y SOBRINOS:

Con cariño especial

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**

Por formarme como profesional.



PROLOGO

El siguiente trabajo de investigación consta de tres partes: el marco teórico conceptual, la metodología empleada y la propuesta para un programa de capacitación, la cual puede ser tomada como referencia en las organizaciones guatemaltecas para implantar sus propios programas; el objetivo es dar a conocer el procedimiento a seguir, y las ventajas que se obtienen a nivel personal y organizacional al contar con un programa de capacitación.

En la actualidad, la capacitación no puede pasar desapercibida en las organizaciones. La industria en el ámbito nacional y mundial está sufriendo un sinnúmero de cambios tecnológicos y culturales que nos exigen estar sumamente preparados para luchar con esta diversidad de factores.

La capacitación es una inversión a largo y corto plazo, cuyos frutos podrán ser observables en la medida en la cual la organización alcance metas, objetivos y un alto grado de excelencia, por lo que este proceso es de beneficio para la empresa y sus colaboradores, el primero logrará contar con personal altamente calificado que le permita establecer relación de competitividad en el mercado, y los segundos tendrán las herramientas necesarias e indispensables para su desarrollo personal y profesional.

La capacitación es un proceso que se coordina en el departamento de Recursos Humanos por lo que la labor del psicólogo Industrial como orientador profesional juega un papel importante ayudando a los miembros de la organización a planear su vida profesional. Así mismo se debe velar porque sea impartida por personas que posean las características psicológicas y personales para lograr alcanzar los objetivos propuestos.

Con esta investigación se persigue proporcionar los elementos más importantes para la planificación de un programa de capacitación en las empresas no olvidando su seguimiento para obtener los mejores y permanentes resultados. Se espera que sea un aporte a los estudiantes, profesionales y personas interesados en el tema que luchan por alcanzar el éxito y desarrollo en su organización.

CAPITULO I

INTRODUCCION

La Administración de Recursos Humanos busca optimizar las técnicas de desarrollo de personal para mejorar las condiciones de trabajo en cuanto a rendimiento y satisfacción dentro de la empresa, siendo la capacitación el medio utilizado para auxiliar a las personas en el buen desempeño de sus labores, proporcionándole los conocimientos necesarios por medio de técnicas apropiadas para el máximo aprovechamiento de la misma.

Las personas ya no ven a largo plazo adquirir alguna habilidad en particular, ya que actualmente el desarrollo cultural y la introducción de la tecnología hace necesario que las personas se actualicen y se capaciten constantemente para mantenerse competitivas con relación a las demás. Ya no es posible aprender una profesión y depender de ella durante toda la vida. Este constante cambio y desarrollo acelerado, demanda una continua capacitación individual y organizacional provocando que las empresas busquen los medios de mantener a su personal en un alto nivel de crecimiento y desarrollo, esto significa, que todos deben estar prestos para aprender nuevos conocimientos y adquirir nuevas habilidades, adaptándose a las diferentes maneras de trabajo.

La capacitación constituye a todos los niveles una de las mejores inversiones de Recursos Humanos y de las principales fuentes de bienestar para el personal, ya que se basa en necesidades reales, permitiendo que cada día sea indispensable y necesaria. Es por ello que en muchas empresas guatemaltecas y en particular Seguros G&T suelen contemplar dentro de sus planes de trabajo una serie de seminarios, talleres, charlas que son importantes, pero que no llenan las expectativas de un programa de capacitación. Esta debe ser, un proceso continuo, y no una actividad esporádica, que tenga como fin de alcanzar el punto máximo de las

capacidades, logrando satisfacciones personales y profesionales, motivando a las personas a proponerse nuevos niveles de logro y adquiriendo una actitud positiva ante los retos.

Hay que recordar que los objetivos deben ser claros y precisos ya que conocer que es lo que se necesita, espera y desea de los colaboradores después de concluido un programa de capacitación, es importante. Así mismo la aplicación en forma adecuada de las diversas técnicas, logrará alcanzar una integración de objetivos personales y organizacionales que contribuyan a adquirir altos niveles de calidad, reflejándose en el desarrollo de destrezas, cambios de actitudes y motivación interna que los conducirá a una mejor productividad y competitividad personal y de la empresa.

Por lo anteriormente expuesto, es de suma importancia contar en la organización con un programa que llenen las expectativas de capacitación y que responda a una verdadera política de desarrollo que garantice un crecimiento continuo.

La presente investigación muestra paso a paso las actividades a seguir para desarrollar un programa de capacitación: detección de necesidades, planteamiento de objetivos, aplicación de técnicas etc. así como conocer la experiencia personal de profesionales del área de Recursos Humanos que se dedican a este proceso. La información recabada sirvió para el planteamiento de la propuesta de un programa de capacitación la cual orientará, en sus acciones, a las personas o instituciones que deseen implantar un programa permanente y continuo de capacitación.

Para una mayor comprensión el trabajo ha sido dividido en cuatro capítulos, en el capítulo I se desarrolla información acerca de la Capacitación, su Filosofía, Conceptos, Técnicas, Principios, Evaluación etc. La metodología utilizada para realizar la investigación se hace referencia en el capítulo II. El capítulo III presenta los resultados de las entrevistas a los profesionales, cuya información fue utilizada en la realización de la propuesta; por último, en el Capítulo IV se plantea la propuesta de un Programa de Capacitación que ayude a alcanzar satisfacciones personales, profesionales y organizacionales.

1.1 FILOSOFIA DE LA CAPACITACION

Como cualquier actividad humana, la actividad del capacitador está guiada por un conjunto de creencias, valores y principios que conforman el esquema de referencia

que nos permite tener una idea de lo que somos, de donde estamos, de que hacemos y de qué queremos. En consecuencia, la inclusión de la actividad del capacitador es un marco filosófico, de ninguna manera resulta aventurada, por el contrario, se justifica en tanto que sus acciones se dirigen primordialmente hacia el comportamiento que se halla influido por las ideas, creencias y valores propios de la empresa, así como por los del medio ambiente al cual pertenece.

La reflexión filosófica respecto a la actividad del capacitador resulta importante en cuanto a que trabaja con seres humanos, que si bien ocupan una posición dentro de la estructura organizacional y tienen asignados determinados objetivos y funciones que cumplir, también poseen intereses, necesidades, creencias y valores propios que el capacitador debe conocer para encaminar sus acciones, dirigidas no solo a la satisfacción de las necesidades de la empresa, sino también de los individuos dentro y fuera de ella.

Este reconocimiento es de donde se deriva la misión para la función de capacitación, que consiste en generar los procesos de cambio encaminado al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa. Así la capacitación se dirige al mejoramiento de la calidad de los recursos humanos valiéndose de todos los medios que le conduzcan al incremento de conocimientos, al desarrollo de habilidades y al cambio de actitudes en cada uno de los individuos que conforman la empresa.

La capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples y que no es solamente el económico lo que se busca al realizar un trabajo determinado, también es importante desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida.

Una de las preocupaciones de la filosofía en su enfoque universal se orienta al análisis de los valores, principios y creencias de los hombres en una sociedad determinada con el propósito de identificar su ser y las metas de realización que pretende alcanzar.

De igual manera, para la capacitación, la filosofía en su enfoque universal se orienta al análisis de las formas de pensar, actuar y sentir de los colaboradores en el ámbito de la empresa, familia y la comunidad, con el propósito de participar en la elaboración

de una filosofía organizacional, que guíe la realización y los satisfactores individuales para que sean acordes con los objetivos de la empresa.

Dentro de una organización, la filosofía se manifiesta a través de los siguientes medios:

- El comportamiento de los miembros de la organización
- El campo normativo constituido por su política, procedimiento, normas, el sistema de status interno.
- Recursos materiales

Este conjunto de manifestaciones de la filosofía organizacional conforma la identidad de la empresa, la cual se hace ser única y diferente a las demás; de ahí la importancia de la capacitación como generadora del proceso de cambio, pues será esta, a fin de cuentas, la principal responsable de esa identidad de empresa.

Este conjunto de manifestaciones de la filosofía organizacional conforma la identidad de la empresa, la cual se hace ser única y diferente a las demás.

Con la introducción de las computadoras a finales de la década de los 40 y principios de los 50 empezó la aceleración de la tasa de cambios en las personas y las organizaciones. Las personas no podían seguir una sola carrera desde que terminaban la secundaria hasta la hora de su retiro, ya que durante su vida laboral tienen que hacer carrera, a medida que sus destrezas se vuelven obsoletas.

Esta vertiginosa proporción de cambios significa que ya no es posible aprender una profesión de la cual sea posible depender durante toda su vida laboral. Esto determina una demanda abundante de recursos para la capacitación de organizaciones e individuos, y significa que todos deben estar prestos para aprender cosas nuevas y para adaptarse a diferentes maneras de trabajo, no una sola vez, sino en forma continua.

Las personas trabajan ahora de manera bastante diferente que antes. Esto es evidente en la oficina, en la fábrica, en la bodega y en el almacén de ventas. La introducción de los procesadores de palabras y de las computadoras personales ha cambiado la forma de sistematizar la información e incluso ha modificado a quienes realizan este trabajo.

Debido a que las personas ya no ven futuro a largo plazo a ninguna habilidad en particular, tiene menos capacidad para comprometerse con una inversión de tiempo, dinero y esfuerzo con la finalidad de adquirir dicha destreza. Esto conduce a que el personal conceptualice de manera diferente el trabajo, lo que desea hacer, y la manera como pretende llevarlo a cabo. Cada vez hay más oportunidades para que los individuos aprendan, y para que trabajen en las nuevas ramas de la actividad industrial que lentamente sustituyen a las anteriores. Entonces, las implicaciones de capacitación se hacen inmensas.

El cambio constantemente está acelerándose, y no es probable que las capacidades inherentes a un trabajo particular sigan siendo válidas durante más de diez años, excepto para ciertas actividades, e incluso hay algunas áreas de trabajo donde las destrezas cambiaran en menos de cinco años. Ello significa que deben hacerse planes para que todo el personal disponga de capacitación y actualización continuas. Los cursos de repaso y de actualización deben ser características normales.

Si las destrezas no logran acoplarse con el ritmo del cambiante sitio de trabajo, entonces las implicaciones para los individuos, las organizaciones y la economía serán significativas.

Es importante que los responsables del desarrollo de los recursos humanos reconozcan plenamente que el conocimiento, las destrezas, las actitudes y el comportamiento de los individuos son los que conducen directamente al éxito corporativo. Los individuos necesitan que se les inste a buscar la clase de oportunidades que desean; debe alentárseles para que aprovechen toda posibilidad de desarrollo y de crecimiento en la forma en que necesitan, y en consecuencia con el mejoramiento de su desempeño y de su contribución.

Así mismo en las organizaciones sin las destrezas necesarias es incapaz de mantenerse actualizada y de competir en forma efectiva. Los productos y servicios que ofrece seguramente perderán su atractivo y las ventas caerán. La productividad de la fuerza de trabajo se estancará y se rezagará con respecto a sus competidores con lo cual se incrementarán los costos comparativos.

1.1.1. ADMINISTRACIÓN DE CAMBIO

El tercer milenio trae desafíos e incógnitas. Los cambios y las transformaciones están acelerándose gradualmente. Los cambios sociales, tecnológicos, económicos, políticos, culturales, demográficos, los cambios en las sociedades, en los mercados y las organizaciones ya se están dando.

Todo cambio, en transferencia, reorganización, ampliación o reducción de mercados, nuevas tecnologías, ya sea para mejorar o para empeorar, provoca un desplazamiento de lo antiguo y de lo usual y los sustituye por una nueva situación que casi siempre es desconocida e incierta.

Con la ocurrencia de periodos de recesión económica, de intransigente competencia, de rápido desarrollo tecnológico, de cambios sociales, culturales y económicos, las empresas se sienten en un ambiente dinámico y pleno de desafíos que cambia a cada instante.

El proceso de cambio implica necesariamente la reformulación de conceptos y valores muy divulgados en las últimas décadas y muy incorporados en la cultura de las organizaciones y de sus dirigentes.

Si las empresas no están preparadas para el cambio, tampoco lo están las personas. Todo cambio al nivel personal implica una modificación de las relaciones, de las responsabilidades o del comportamiento de las personas que son miembros de la empresa, requiriendo un significativo ajuste o alteración de su ambiente cotidiano de trabajo, modificación de hábitos, procedimientos y relaciones funcionales. Los cambios pueden ocurrir en los objetivos empresariales, en las relaciones de autoridad, en los métodos de trabajo y desempeño, en el ambiente de trabajo, en las relaciones interpersonales y en otros factores intraempresariales. Aunque son agentes activos de cambios, las personas pueden sentirse víctimas de él. Todo cambio exige ciertos ajustes personales y modificaciones que oculten a través de tres modos diferentes: en los patrones de comportamiento, en las actitudes personales y en la adaptación social. El efecto psicológico del cambio debe notarse en las actitudes desarrolladas por las personas con relación al cambio en función de su habilidad para afrontar las nuevas exigencias. Si una persona percibe que es capaz de ajustarse al cambio sin grandes sacrificios personales, y si percibe que el resultado final del cambio le es

bastante benéfico, puede adoptar una actitud psicológica positiva en cuanto al cambio.

Las personas tanto como las organizaciones que alcanzan el éxito exhiben toda su capacidad para responder bien al cambio. En realidad, la mayor parte de las veces son promotoras de la transformación. Entre los primeros factores y los más obvios que deben tenerse en cuenta, está el hecho de que éstas son personas que tienen confianza, son seguras de sí mismas y siempre están dispuestas. Estas también son características de los individuos que aprenden bien. Quienes alcanzan el éxito consideran que la novedad es una oportunidad, un reto. La organización en proceso de aprendizaje que insta a su fuerza de trabajo a capacitarse y a madurar como individuos, tendrá poca dificultad en administrar el cambio, incluso si este tiene un impacto significativo en las actividades que ellos desempeñan y en la manera como las llevan a cabo.

Adoptar las actitudes correctas para el cambio y crear una fuerza de trabajo consciente constituyen virtualmente el proceso mismo de construir una organización en vía de aprendizaje.

El proceso de aprendizaje consiste en descubrir y aceptar nuevas experiencias. Es un proceso de cambio y crecimiento constantes. Si se fortalece, y si se permite que las personas se desarrollen en un ambiente protegido y de apoyo, las actitudes hacia el cambio serán buenas.

1.2. LA PSICOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN PARA EL ÉXITO

Las personas reaccionan frente al cambio de diversas maneras. Si la gerencia desea capacitarlas para que hagan el cambio y se adapten a él con éxito, deberán tener en cuenta las implicaciones psicológicas de este.

Las personas que comprenden la mística, que han sido iniciadas y que han aprendido a controlar la máquina, rápidamente se convierten en personas sistematizadas.

La perspectiva de aprender algo nuevo causa desconfianza porque:

- los individuos tratan con algo nuevo y extraño
- se sienten inadecuados y sin preparación
- no saben qué deben esperar
- han oído rumores acerca de dificultades y problemas.

Aquellas personas que se creen desafiadas con este panorama, pueden experimentar una sensación de perturbación. Para otras, la ansiedad puede causar síntomas físicos de enfermedad. Desde el punto de vista capacitación, estos problemas deben tratarse desde el inicio mismo aunque nunca se alcance la etapa del aprendizaje efectivo.

Hay 5 barreras psicológicas de carácter decisivo en las formas de cambio, éstas son:

A. Temor a lo desconocido

Todos los seres humanos temen a lo desconocido de diferentes modos. Este temor se basa en la anticipación de que posiblemente nada salga bien, de que pueda haber alguna perturbación de su comodidad o su seguridad, tanto física como mental.

B. Dudas acerca de sí mismo

Desde el inicio de su vida, los individuos reciben constantemente información incorrecta sobre sí mismos. De esta manera se construye una fuerte actitud negativa hacia sí mismo. Cuando se enfrenta a algún tipo de reto, todos estos pensamientos negativos salen a flote y hacen dudar de la capacidad propia para salir adelante.

C. Temor al ridículo

Todo ser humano tiene un fuerte sentimiento de pertenencia, el cual se refleja en la necesidad de ser aceptado por la mayoría de sus compañeros. Esta aceptación es importante y para lograrlo hay que ser iguales o similares a nuestros semejantes. Ser diferentes ocasiona el ridículo y puede conducir al rechazo y al aislamiento.

D. Motivación negativa

Para llevar a cabo alguna actividad se requiere estar motivado. Dicha motivación puede ser positiva, en caso de que se quiera realizar una actividad en cuestión, y negativa cuando no se desee, pero de todas maneras es necesario hacerla para salir del paso.

E. Miedo al fracaso y a la censura

Muchas personas han aprendido que el miedo es un signo de debilidad y que conduce al ridículo o a algo peor. Un ambiente educativo muy competitivo incrementa el miedo al fracaso y a la consecuente censura. Para que los capacitadores puedan desarrollar programas que se disfruten y que sean efectivos es necesario eliminar estas cinco barreras psicológicas. Para eliminarlas es necesario que los

capacitadores reconozcan los obstáculos y los eliminen, para lo cual pueden realizar los siguientes pasos:

- Convertir lo desconocido en conocido
- Motivar a las personas a concentrarse en sus fortalezas.
- Que desarrollen una motivación positiva.

1.3. CONCEPTUALIZACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO

“La capacitación es el proceso de enseñar al nuevo empleado las habilidades básicas que necesita para desempeñar su trabajo, ya que las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones.” (1)

Los recursos humanos presentan una increíble aptitud para el desarrollo, que es la capacidad de aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes o comportamientos. Existe una amplia variedad de medios disponibles para que las organizaciones puedan utilizarlos con el fin de desarrollar sus recursos humanos.

Cualquier clase de capacitación debe tener como objetivo una nueva dirección o un mejoramiento del comportamiento para que el desempeño del adiestrado se vuelva más útil y productivo para él mismo y para la organización de la que forma parte. Normalmente, la capacitación se concentra en el mejoramiento, ya sea de las habilidades funcionales (habilidades básicas relacionadas con la realización adecuada de una tarea), de las habilidades interpersonales (cómo relacionarse satisfactoriamente con los demás), o en las habilidades para tomar decisiones (cómo determinar los cursos de acción más satisfactorios) o una combinación de las tres. En virtud de que la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos

1. Gary Dressler. Administración de Personal (México Prentice-Hall Hispanoamericana) Pág. 269

y una de las principales fuentes de bienestar para el personal. Las razones para brindar capacitación son muy numerosas, ya que actualmente el mundo sufre una sed inagotable de conocimiento, es por ello que los miembros de las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales beneficiarán a la organización a la que pertenecen.

1.3.1. CONCEPTOS Y TIPOS DE EDUCACIÓN

"Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y ser aceptados." (2) El ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo a sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios principios personales.

➤ **La educación profesional:**

Es la educación, institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional.

➤ **Formación profesional:**

Es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión en determinado mercado de trabajo.

➤ **Perfeccionamiento o desarrollo profesional:**

Es la educación profesional que perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.

➤ **Entrenamiento:**

Es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función en una organización. Los programas de capacitación, entrenamiento o adiestramiento se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, mientras que los programas de desarrollo buscan desarrollar las destrezas de los trabajos futuros.

La capacitación eficaz está muy ligada al logro de las metas predeterminadas. Se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización alcance sus

2. Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos (México McGraw-Hill) Pág. 414

objetivos y la capacitación colabora proporcionando a los miembros de la empresa herramientas para lograrlo.

El entrenamiento o capacitación es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de las tareas y del ambiente, así mismo al desarrollo de habilidades.

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

A. Transmisión de informaciones:

El elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido, distribuir informaciones entre los capacitados 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. Puede contener la transmisión de nuevos conocimientos.

B. Desarrollo de Habilidades:

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

C. Desarrollo 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 sentimientos y relaciones con las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

D. Desarrollo de conceptos: La capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para



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

Estos cuatro tipos de entrenamiento o capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

1.3.2. ENFOQUES DE LA CAPACITACION

El plan de Capacitación dispone de dos enfoques principales, distinguiendo la capacitación para el trabajo y la capacitación en el trabajo.

1.3.2.1. Capacitación para el trabajo:

"Es de carácter escolarizado y se refiere a la enseñanza-aprendizaje de los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que requiere el individuo para incorporarse al sistema productivo en una ocupación específica."

1.3.2.2. Capacitación en el trabajo:

"Se imparte en los centros de trabajo y persigue el propósito concreto de desarrollar los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de los trabajadores para incrementar su desempeño en un puesto o en una área de trabajo específico." (3)

Existen tres procesos que se conjugan para integrar un proceso más amplio en el entrenamiento, el cual se refiere al desarrollo continuo de los distintos tipos de aprendizaje adquiridos, para su perfeccionamiento y consolidación. Estos son:

- a) La capacitación en el ámbito del trabajo orientada hacia la transmisión de conocimientos que requiere un trabajador para saber como hacer para desempeñar eficientemente un puesto de trabajo, provocando cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto.
- b) El adiestramiento se ocupa del desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para poder hacer, afectando primordialmente la esfera psicomotriz de las personas.
- c) La motivación es otro concepto asociado al entrenamiento, ya que se relaciona con el querer hacer, ocupándose de los intereses y aspiraciones presentes en la esfera afectiva de los individuos.

3. Roberto Pinto Villatoro. Proceso de Capacitación (Editorial Diana. México) Pág. 27

Es precisamente al área de entrenamiento a la que se circunscribe el campo de acción del capacitador, sin dejar de lado las relaciones para contribuir el desarrollo integral del hombre.

La capacitación efectiva de la fuerza de trabajo debe desarrollarse sobre la base de la educación formal que han recibido los sujetos para identificar lo que saben y lo que necesitan saber. Del mismo modo, se deben considerar las costumbres, valores, hábitos y creencias que determinan el comportamiento de las personas dentro y fuera de la empresa, con el objeto de dirigir adecuadamente entre la cultura de la empresa y la de los trabajadores.

Si bien la capacitación es uno de los medios más efectivos para generar en los miembros de la organización los cambios de conducta requeridos para el logro de los objetivos de la empresa, es importante distinguir sus posibilidades y sus límites para evitar desviaciones o falsas interpretaciones respecto a su alcance.

La capacitación NO:

- Cambia a las personas, si estas no están motivadas para generar cambio.
- Sustituye costumbres o hábitos por si solo y tampoco ofrece resultados en forma inmediata.
- Suple aspectos y carencias originados por malos sistemas, estructuras, sueldos estatus y motivación. Produce buenos resultados, sin una adecuación de la estructura, sistemas, filosofía, estilos gerenciales y normas de trabajos.
- Es la única variable de que dispone la empresa para influir en los empleados.
- Logran sus objetivos si se manejan en forma superficial o se capacita por capacitar.

La capacitación SÍ:

- Forma trabajadores y empleados más capaces, para desempeñar eficazmente un trabajo determinado.
- Es parte de la solución para obtener mayor productividad.
- Hace trabajadores más competentes y realizados, desarrolla el juicio, el criterio y puede mejorar las relaciones laborales.
- Es una herramienta efectiva para mejorar las comunicaciones y la participación.

- Arroja resultados significativos a mediano plazo, con un costo muy inferior a sus beneficios, si es que ha sido técnicamente dirigido.
- Sirve para comunicarse con los trabajadores, conocer el origen de los problemas y adelantarse a su solución antes de que se manifiesten con gravedad y hagan crisis.
- Se logran objetivos si estos son realistas, se diseñan y conducen técnicamente.
- Puede ser peligrosa si se emplea a la ligera y no se apoyan los resultados.
- Es una variable que impacta a los trabajadores para lograr un cambio positivo, tanto personal como organizacional.

1.4. PERSPECTIVAS DE LA CAPACITACIÓN

Para identificar la perspectiva de la capacitación y comprender el papel que juega en la dinámica de las empresas, es importante situarse en el contexto de la economía internacional y nacional.

Con la nueva revolución científica, que se origina en la década de los setenta, nuevos países disputan una efectiva participación en el mercado mundial, junto a los países tradicionalmente industrializados. Nuevas tecnologías y el impulso al control de calidad le dan un nuevo carácter a las relaciones comerciales, es inevitable modernizarse y tener la posibilidad de competir con otros mercados para estar a la vanguardia de la transformación mundial.

Actualmente se tiene una claridad perfecta de este nuevo contexto mundial. Esta exigencia ha provocado que muchas empresas se vean en la necesidad de generar cambios profundos en la organización de los procesos productivos para responder a los nuevos parámetros de competitividad que imperan en el mercado internacional.

Los nuevos parámetros a considerar para que una empresa tenga permanencia en el mercado son:

- Calidad de cero error, que los productos y servicios deben desarrollarse sin falla.
- Entrega oportuna del producto, ya que no se admitirán retrasos.
- Precio competitivo a nivel internacional.

Para cumplir con las exigencias del mercado, las empresas tienen que conjugar sus esfuerzos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos para elaborar una

nueva filosofía en la que impere la prevención sobre el error y la colaboración de sus miembros para hacer todo correctamente desde la primera vez y poder cumplir con los siguientes propósitos:

- Incrementar la calidad
- Entregar al tiempo el producto
- Reducir los desperdicios de tiempos, esfuerzo y materia prima, para abatir así el costo de producción.

La parte más importante es el recurso humano de la empresa, que además de aportar sus esfuerzos y conocimientos, ha de tener una actitud sensible de calidad.

La capacitación tiene un papel muy significativo en la dinámica de las organizaciones, en tanto que es uno de los medios que permiten generar cambios para incrementar la productividad de las empresas, abriéndoles el camino para competir en el mercado mundial y se debe recordar que la capacitación es tan solo uno de los medios para incrementar la calidad en las empresas.

1.5. EL PAPEL ESTRATÉGICO DE LA CAPACITACIÓN

Toda organización que desee alcanzar el éxito y continuar en la misma senda debe reclutar y conservar una fuerza de trabajo compuesta por personas deseosas de aceptar el cambio, de aprender y de desarrollarse continuamente.

La capacitación y el desarrollo del potencial humano son tan importantes en la administración efectiva del cambio y en el mantenimiento de una fuerza de trabajo calificada, que deben ser las principales responsabilidades de la directiva.

El cargo del director de personas puede dividirse en tres partes principales:

- Definición y observación de las destrezas que necesitan los individuos.
- Reclutamiento de personas capaces de satisfacer estas necesidades, o de desarrollarse para satisfacerlas y,
- Provisión de oportunidades y recursos de aprendizaje que necesitan las personas.

A. Definición y observación de las necesidades de las personas.

Esta tarea ha sido descrita en forma variada como planeación de la fuerza de trabajo, valoración de recursos humanos y análisis de las necesidades de las destrezas. Una vez más lo que importa no es el nombre que se dé a la actividad, sino el trabajo que



se haga para identificar las necesidades corporativas en todos los niveles de la compañía.

Para esta valoración de necesidades se partirá del plan estratégico corporativo, y de la manera como la gerencia prevea el plan que ha de lograrse. Como solo las personas pueden alcanzar el objetivo del plan estratégico corporativo, obviamente la prioridad consiste en garantizar que aquellas sean idóneas y que tengan las destrezas adecuadas.

B. Reclutamiento de las personas necesarias

Puesto que la fuerza de trabajo se encuentra inmóvil, siempre habrá la necesidad de nuevas contrataciones. Este proceso es continuo, al igual que la observación de las personas. Requiere la preparación de políticas y procedimientos adecuados de reclutamiento, los cuales incluyen niveles donde este se lleva a cabo, y los modos de realizarlo.

C. Oportunidades y recursos de aprendizaje

La capacitación puede definirse como "Ayudar a las personas para que aprendan" (4). Ello significa que su rol primario es crear y proporcionar óptimas oportunidades y recursos de aprendizaje, lo cual puede aplicarse en todos los momentos del trabajo normal.

D. La organización en proceso de aprendizaje

El aprendizaje involucra una interacción constante entre las personas y su ambiente merced a la experimentación, a la exploración y al cuestionamiento. Un ambiente emotivo, donde el personal se divierta, conduce a un aprendizaje y a un crecimiento considerable. La construcción de una organización en proceso de aprendizaje significa que hay que motivar a las personas para que sean ellas mismas, para que pregunten y exploren su ambiente de trabajo y para que puedan influir en el ámbito a su alrededor.

En la organización en vía de aprendizaje, la capacitación no es una actividad separada de las actividades cotidianas: es parte inherente del ambiente de trabajo.

4. Trevor Bentley. Capacitación Empresarial. (McGraw-Hill, México) Pág. 133

Cuando una persona necesita saber o aprender algo, debe tener su inmediata disposición, la información y las facilidades que se requieran para ello.

E. Desarrollo de una cultura del aprendizaje

Una cultura de aprendizaje se desarrolla a partir del ejemplo. Cuando el gerente principal actúa en forma, muestra a las personas que trabajan para la compañía, que tiene el deseo de escuchar y de aprender. Cree y presta atención constante y continua a las necesidades que los demás tienen de aprendizaje, las personas se adaptarán, entonces, a sus propias actitudes como corresponde.

F. Inversión para el futuro

El éxito del negocio se proyecta desde ahora. Se forja el futuro con el yunque de la experiencia merced al oficio de los capacitadores calificados y de colegas en la gerencia. Todo aquello que los individuos hagan en el desempeño del cargo y en actividades ajenas al desempeño del cargo. Todas las personas deben buscar

oportunidades de aprendizaje. Es preciso estimular para que exploren áreas de su interés, para que crezcan y se desarrollen como individuos, independientemente de sí lo que están aprendiendo, tiene una conexión inmediata con la labor que ejecutan.

G. Estrategia para el futuro

El éxito se evalúa en una amplia variedad de formas. El éxito corporativo se mide sobre la base de la rentabilidad, pero siempre hay otros factores involucrados como la alta calidad, el servicio eficiente y amigable. Los individuos aprecian el éxito de manera diferente.

Regularmente, la organización puede emitir boletines referentes a qué tan cerca se encuentra de los objetivos propuestos para el cambio. En términos individuales cada una debe preparar su propia aspiración de éxito de común acuerdo con su gerente y que se emplee como base para evaluar el progreso. Si cada miembro de la fuerza de trabajo está interesado y comprometido con el desempeño personal, y con el logro de sus propios criterios de acierto, se puede dar las condiciones necesarias para alcanzar los criterios empresariales.

El éxito corporativo depende del acierto individual. El éxito individual depende de la motivación, del respaldo que los empleados reciban para aprender, para crecer y para mejorar el desempeño.

H. Desarrollo de una estrategia de capacitación para el futuro

Estrategia se puede considerar como un plan para utilizar recursos de la mejor manera posible, con el fin de satisfacer necesidades determinadas o previstas para el futuro. El punto de partida para el desarrollo de tal estrategia sería la definición clara de las necesidades de aprendizaje, seguida de una indicación de los programas y productos de capacitación indispensables para satisfacerlas; y finalmente, una idea de los recursos necesarios para producir la capacitación exigida.

I. Análisis de las necesidades de aprendizaje.

El punto de partida para hacer un análisis de las necesidades de aprendizaje debe fluir naturalmente de la auditoría de la capacitación y que busque identificar, para varias secciones y agrupamientos de empleados, el vacío existente entre los niveles actuales de conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento por una parte; y los que necesitan por la otra.

La capacitación, es ayudar a que las personas aprendan, realmente es un proceso de asistencia a los individuos para que pasen de su posición actual a la posición deseada, en el que se faculten para mejorar su desempeño. Se puede describir esta transferencia como el recorrido por un área de aprendizaje.

J. Programas y productos para la capacitación.

La provisión de los materiales para la capacitación siempre ha sido difícil. Y si no se conocen las necesidades de la organización, ni sus individuos, resulta imposible. El diseño centrado en el aprendizaje es la filosofía que se recomienda seguir y es la base de la metodología avanzada para la capacitación que se emplea para diseñar y construir los programas y productos de capacitación indispensable. Para que una estrategia tenga éxito es necesario conocer: Aquello que la organización desea que las personas aprendan, y lo que las personas mismas desean aprender. Los programas y productos de capacitación tienen que diseñarse y construirse para garantizar, en la mayor medida posible, que este aprendizaje se lleva a cabo.

Desafortunadamente, algunos programas y productos de capacitación sólo se preocupan por transmitir un mensaje en particular, y un conocimiento o una destreza determinados. Al hacer así se interesan muy poco por lo que el participante desee aprender o por aquello para cuyo aprendizaje esté motivado. En toda producción de estrategias es fundamental garantizar que los participantes sean tenidos en cuenta en primer lugar y que el plan busque satisfacer sus necesidades, atendiendo así las de la organización.

K. Recursos para la capacitación y administración de la capacitación

Siempre es difícil garantizar que la organización tenga la cantidad necesaria de capacitados y con la debida actitud que proporcione la calidad conveniente de oportunidades de aprendizaje. Las personas son la organización; a pesar de ello, la inversión que representa la capacitación del personal, casi siempre es algo a lo cual se le da poca prioridad.

Si consideramos que el papel de la capacitación consiste en asegurar que la organización disponga para que las personas tengan el conjunto apropiado de atributos mediante la provisión de oportunidades adecuadas de aprendizaje y a través de la motivación para que aprendan y que, por ende, las prepare para alcanzar los niveles más altos de calidad y de servicio.

La capacitación debe administrarse como una actividad de primera línea del negocio, exige una clara interpretación de como aprovechar en beneficio de la organización el conocimiento, la habilidad, las actitudes y el comportamiento, es decir, las cualidades de sus individuos.

Una vez identificadas las necesidades de aprendizaje, debe ponerse en práctica los programas y productos establecidos, así como los recursos indispensables.

L. Estrategia de la capacitación corporativa

La estrategia de la capacitación corporativa debe presentarse en un documento pormenorizado que contenga los siguientes elementos:

- Auditoría de capacitación
- El análisis de las necesidades de aprendizaje.
- El enfoque de capacitación (programas y productos)
- La manera como se administra el aprendizaje.

- La inversión en capacitación.

Además del documento sobre la estrategia, cada individuo de la organización debe tener un plan de aprendizaje. Estos planes deben ser parte de la estrategia general y que en lo posible muestren detalladamente la probable demanda y uso de programas y productos de capacitación.

Es factible que la estrategia de capacitación tenga tres niveles periódicos:

a corto plazo (un año), a mediano plazo (el año entrante), y a largo plazo (entre tres y cinco años).

El período a corto plazo tendrá que ver con las necesidades más inmediatas algunas de las cuales pueden referirse a los problemas del momento. El de mediano plazo tendrá en cuenta el mejoramiento de atributos específicos necesarios para satisfacer los objetivos de desempeño; y el nivel a largo se orientará hacia el crecimiento personal y el corporativo.

M. Implementar la estrategia de capacitación

Existen varias maneras de implementar la estrategia de capacitación. Independientemente de la seleccionada, las responsabilidades en los diferentes aspectos de la capacitación permanecerán sin cambio. Hay tres niveles de responsabilidad:

- Administración
- Capacitación
- Participación

> Administración

Los gerentes son los responsables por el buen desempeño de las personas. Esto implica que son responsables de la capacitación y el apoyo continuos a su personal.

> Capacitación

El grupo de capacitación es responsable de proporcionar oportunidades óptimas de aprendizaje a aquellas personas cuyas necesidades hayan sido reconocidas por la gerencia o que hayan sido expresadas por los individuos mismos.

> Participación

Los participantes son íntegramente responsables de su propio aprendizaje. Cumplen con esta responsabilidad mediante la utilización de las oportunidades de aprendizaje

que proporciona la capacitación. La toma de responsabilidades se puede tomar en los tres enfoques siguientes, centralizado, descentralizado y distribuido.

♦ **Centralizado**

Un enfoque centralizado para introducir la estrategia de capacitación implica la existencia de una unidad central de capacitación que reciba la solicitud de la gerencia de satisfacer sus necesidades de capacitación. La unidad central de capacitación provee recursos, todos los cuales se basan en el diseño centrado en el aprendizaje que se ofrecen bien sea en forma central o local.

Los recursos de capacitación que se presentan en un formato de aprendizaje a distancia se preparan en forma central, pero su utilización es local.

Este enfoque hace posible controlar la uniformidad y la calidad de la capacitación y garantiza que ésta se diseñe y produzca utilizando la metodología apropiada y siguiendo la filosofía del diseño centrado en el aprendizaje.

♦ **Descentralizado**

Este enfoque opuesto al centralizado; ubica las unidades de capacitación en sitios alejados del centro y dependiente de la gerencia local a la que rinden sus informes. Estas unidades satisfacen directamente las necesidades locales de capacitación y tienen capacidad para proporcionar los recursos o para obtenerlos externamente.

Puede haber una unidad central de política que convenga la estrategia y que coordine los esfuerzos locales de capacitación, o las unidades locales de capacitación pueden gozar de plena autonomía.

♦ **Distribuido**

Este enfoque es realmente una combinación de los anteriores. Funciona con base en una unidad central que proporcione recursos de capacitación uniformes y de alta calidad. Los gerentes de capacitación entregan estos recursos a la administración local.

La administración local decide cual es la capacitación necesaria y luego el gerente de capacitación la proporciona, bien sea a partir de la unidad central de capacitación o de una unidad externa.

La estrategia de la capacitación corporativa es la clave para construir una verdadera organización en proceso de aprendizaje, y por ende, la prosperidad futura. Si las

organizaciones desean una fuerza de trabajo ampliamente motivada, actualizada, creativa y productiva, necesitan comenzar ahora a construir la estrategia para el futuro. Dicha estrategia debe reconocer que el desempeño corporativo depende íntegramente del desempeño de las personas que conforman la organización.

La estrategia debe tener en cuenta cómo estimular y alimentar el deseo de aprender de las personas por medio de una capacitación y al reconocimiento de que las personas aprendan únicamente lo que desean cultivar.

1.6. CAPACITACION: UNA INVERSION NECESARIA

La inversión en las personas, tanto en el desarrollo como en el mantenimiento de las destrezas adecuadas, se convierte en parte vital de la estrategia de la organización para el futuro.

Infelizmente, con frecuencia la capacitación se considera sólo como un costo, un gasto, mas no como una inversión.

Al igual que cualquier otra inversión, la capacitación debe producir una compensación efectiva y mensurable. Si no es así o si no se puede cuantificar el retorno en términos de utilidades, entonces algo no funciona o alguien no ha hecho su tarea.

La capacitación efectiva mejora el conocimiento, las destrezas, las actitudes, el comportamiento de las personas y por tanto, su desempeño. El mejor desempeño de los individuos conduce directamente a las ganancias.

> Determinación de costos y beneficios.

Al llevar a cabo una valoración de la inversión debe cuantificarse dos elementos claves el valor y la duración de la inversión y el valor y la duración de los beneficios recibidos. Usualmente la inversión ocurre antes de que se reciban los beneficios por lo cual hay un retraso en el tiempo.

Puesto que los beneficios se reciben en el futuro, debe estimarse de su valor. Aunque las estimaciones siempre son difíciles para cualquier tipo de inversión, los capacitadores no deben desanimarse frente a la dificultad de calcular los beneficios futuros.

Toda buena capacitación produce beneficios. La función del capacitador consiste en identificar claramente y cuantificar los beneficios para presentarlos luego a la gerencia en forma efectiva y aceptable.

Para cuantificar los beneficios de la capacitación es necesario saber cómo es el efecto en las ganancias por el mejoramiento del desempeño individual. Las utilidades son el excedente que queda después de deducir el costo de los recursos consumidos del ingreso que generan los negocios.

El mejoramiento del desempeño del individuo debe impactar una o todas estas áreas. Una vez intensificada el área de impacto de cada empleado, es posible medir el efecto de la capacitación en las ganancias.

➤ **Auditoría de capacitación**

La auditoría de la capacitación es un procedimiento para determinar la situación del momento con respecto a la inversión corporativa en la capacitación, y para fijar luego el potencial de hacer más efectiva la inversión.

La auditoría presentará un estado financiero que mostrará el nivel de inversión actual y sus rendimientos y a sí mismo el nivel sugerido de inversión y los rendimientos potenciales.

El informe de la auditoría de capacitación es un documento de gran alcance que brinda una perspectiva totalmente nueva al enfoque de preparación dentro de la organización y que conduce directamente a la necesidad de desarrollar una estrategia coherente de instrucción.

➤ **Estudio de capacitación**

La forma de disponer la capacitación varía considerablemente de una organización a otra. En un extremo se encuentra el caso en que se da una elevada prioridad a la capacitación, y cada individuo tiene un plan de capacitación que forma parte de una estrategia totalmente coordinada. En el otro tenemos bien sea el caso en el que no se da capacitación, o se da como respuesta ad hoc a ofertas recibidas por correo sin que hayan sido solicitadas.

El estudio se efectúa por medio de cuestionarios entregados a empleados y gerentes que anteceden a entrevistas representativas con individuos seleccionados. Esto se fundamenta en un análisis financiero del gasto en capacitación.

➤ **Estudio de desempeño**

El estudio del desempeño deberá generar un informe que contenga la declaración individual de objetivo o de impacto, las áreas claves, las barreras decisivas y los dispositivos para la medición del desempeño.

➤ **Estudio de evaluación**

El estudio de la evaluación reúne el estudio de la capacitación y de desempeño, compara lo que sucede realmente con lo que debería suceder y extraer las conclusiones adecuadas.

El objetivo del estudio de evaluación consiste en incrementar el grado de intersección y en hacer sugerencias para reorientar el presupuesto para la capacitación, con el fin que coincida con las áreas clave más importantes de desempeño.

1.7. PROCESO DE LA CAPACITACIÓN

1.7.1. El enfoque sistemático: En las organizaciones o empresas se ha dado, según algunas concepciones, una gran importancia a los aspectos materiales, dejándose de lado los humanos siendo éste el que vida y dinamismo a la empresa.

La empresa en si es todo un sistema cuyos elementos se relacionan entre sí. La teoría de los sistemas sostiene que la interrelación entre dichos elementos y subsistemas es la condición primordial para que exista el sistema y cualquier cambio que se presente en una de sus partes afectará a toda la unidad. Es importante conocer los elementos que conforman a la empresa entendida como sistema. Es decir, corresponde al responsable de la capacitación conocer independientemente de la misión, los objetivos, la tecnología de la empresa, los subsistemas que la constituyen, obteniendo así la posibilidad de dirigir las acciones de capacitación de manera mas adecuada y confiable.

1.7.2. Enfoque estructural: La organización de cualquier tipo que ésta sea, no solamente recibe información del medio externo, sino también de sí misma. Así existe una normatividad específica, que legisla y reglamenta las acciones que desarrolla el responsable de capacitación y aquí se considera el proceso que dirige dichas

acciones, junto con el administrativo e instruccional que se integra para dar objetividad.

Tanto el enfoque estructural como el sistémico se ajustan entre sí de tal manera que uno no se explica sin el otro.

1.7.3. Proceso administrativo: Administrar es emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de grupo, y en tanto que la capacitación se encamina hacia la modificación de conductas en los individuos para el logro de los objetivos de la organización. Las funciones de administración que comprende el proceso administrativo de la capacitación son cuatro: Planeación, Organización, Ejecución y Evaluación.

A. PLANEACIÓN:

Planear es decidir con anticipación que se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo. Implica prever seleccionar los cursos de acción en el futuro. Es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación.

En la planeación se determinan las necesidades de capacitación, se definen los objetivos, metas a los que se dirige toda la actividad son los que dan sentido de orientación al proceso, así mismo, también se elaboran el conjunto de programas, metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo un curso determinado. Por último se debe preparar y calcular el presupuesto.

B. ORGANIZACIÓN:

Por medio de ésta se establece la estructura organizacional que soportará la realización de las actividades y alcance de los objetivos. La organización es aquella por medio de la cual se sostiene el sistema de entrenamiento para lograr los cambios de eliminar o contrarrestar los problemas y necesidades detectadas.

La organización determina las funciones materiales, financieras y humanos, quienes deben trabajar coordinadamente para la consecución de los objetivos.

La estructura implica dependencia organizacional adecuada, autoridad definida, áreas de responsabilidad claras y tramos de control delimitador ya que el departamento de capacitación es un área de responsabilidad especializada.

La organización implica un sistema administrativo, pues la función administrativa de organizar consiste primordialmente en proyectar y mantener las funciones en sistemas y procedimientos. El departamento de capacitación tiene que funcionar con base en los sistemas y procedimientos propios al tipo de organización de la cual forma parte.

La capacitación es acción, es comunicación y es interacción.

La capacitación requiere de personas técnicamente preparadas pues no es sinónimo de cursos ni actividades de organización de eventos, es ante todo, una función eminentemente técnica y humana que requiere de diagnóstico, de diseño, de estrategias y de capacidad para generar el cambio conductual y el cambio organizacional.

Así mismo la capacitación no requiere de grandes inversiones pero si necesita que se le dote de los recursos materiales necesarios para su ejecución.

Es frecuente que muchos programas bien planeados, bien diseñados y bien conducidos, reduzcan enormemente su efectividad por las condiciones en que se realizan.

Administrar un programa de entrenamiento requiere de aulas, muebles, proyectores de cine, equipos de vídeo, retroproyectores, rotafolios e instalaciones y equipos materiales que ofrezcan las condiciones para conformar las situaciones óptimas para que se de, el proceso de enseñanza- aprendizaje y se produzcan los cambios de conducta planeados.

C. EJECUCION:

Es encaminar la acción capacitadora al logro de la armonía en los esfuerzos individuales es una actividad esencial de todo gerente de entrenamiento.

La ejecución es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado en la realización de los eventos. La ejecución integra cuatro fases:

Contratación de servicios: aunque la capacitación se lleva a cabo en gran medida con recursos propios, también requiere de la contratación de servicios externos de instrucción, tanto de instituciones capacitadoras, como de instructores externos y agentes auxiliares o programas generales. Se necesita recurrir a la contratación de locales, hoteles, material filmico, servicios de impresión y en general de apoyos

instruccionales que demanda del capacitador ser un conocedor del mercado de proveedores.

Desarrollo de programas: La fase de ejecución del proceso administrativo de la capacitación no es precisamente donde se debe seleccionar, y entrenar a los instructores internos o donde se debe validar los servicios externos de instrucción.

Aunque los programas hayan sido bien definidos y los instructores bien seleccionados y entrenados, en ese momento en que se deben transcribir guías y materiales didácticos, dibujar apoyos visuales, reproducir, compaginar y preparar paquetes didácticos instruccionales y donde el capacitador tiene que trabajar con los instructores.

Coordinación de eventos: La coordinación de eventos abarca desde los preparativos como son la confirmación de instructores y participantes, la asignación de instructores, grupos y aulas, la asistencia de servicios, antes, durante y después de cada curso, el ordenamiento de refrigerios, la reproducción y distribución de materiales, la preparación de diplomas y en general todas las actividades necesarias para que los eventos se realicen satisfactoriamente.

El control se da en todo el proceso de la capacitación se manifiesta principalmente en la fase de ejecución ya que aquí es donde se pone en acción toda la dinámica del proceso. El control requiere del diseño de formatos y registros del personal sujeto a entrenamiento, listas de verificación, listas de asistencia, instrumentos de evaluación del impacto o reacción, así como de formatos para registros de movimientos presupuestales.

D. EVALUACION:

Es la medición y corrección de todas las intervenciones, para asegurar que los hechos se ajusten a los planes, implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado, en este paso surge la Macroevaluación y la Microevaluación y como consecuencia el seguimiento.

La Macroevaluación es la evaluación total de la función tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistémico, como de proceso legal, administrativo e insurreccional, también es llamado evaluación del sistema de capacitación.

Es la evaluación completa del proceso instruccional y se debe partir de los objetivos de instrucción, técnicamente planteados, por medio de este se evalúa el proceso instruccional o evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje.

El seguimiento se hace con fines de corrección y ajuste de los programas impartidos valiéndose de los instrumentos necesarios, entrevistas, escalas estimativas y otros más, que muestran avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas o atención de las necesidades detectadas.

1.8. PROCESO INSTRUCCIONAL

El proceso instruccional se identifica con el proceso enseñanza-aprendizaje y se refiere a la planeación y dinámica de los cambios de conducta operados en los trabajadores sujetos a instrucción.

Comprender la dinámica de éste proceso implica considerar tanto las características y funciones del instructor como de los participantes, en tanto que son los directamente involucrados. El proceso instruccional permite establecer la relación instructor-participante, correspondiendo al primero la planeación y conducción del proceso a fin de promover el aprendizaje de los segundos y comprende lo siguiente:

- Clarificar los objetivos que se deben alcanzar
- Adecuar los contenidos temáticos
- Seleccionar las técnicas y las actividades pertinentes.
- Graduar las dificultades que deben afrontar los participantes.
- Auxiliar a cubrir necesidades de información, desarrollo, de habilidades y cambios de actitud.
- Distribuir eficazmente el tiempo.
- Comprobar y comunicar los logros y fallas, con el propósito de estimular y orientar el esfuerzo instruccional.

1.8.1. Selección de instructores:

Es una tarea que muchas veces se relega, se busca quiénes son los mejores técnicos en la empresa, a quiénes les sobra tiempo y muchas veces quiénes no saben decir no y con estos elementos se designa quiénes va a impartir los cursos determinados en la fase de desarrollo de la capacitación y contenidos de los planes y programas y se les envía sin antes haberlos entrenado como instructores. Para seleccionar y

fortalecer un equipo fuerte de instructores internos en una empresa, recomendamos auxiliarse de estas sugerencias:

Que quiere auténticamente compartir con otras personas lo mejor de sus conocimientos y experiencias. Que domine la materia que va a enseñar, que tenga los conocimientos sobre cómo diseñar una guía didáctica, como redactar objetivos susceptibles de evaluar y cómo estructurar los contenidos de los cursos, así mismo que sepa cómo aprenden los adultos, el porque se resisten al cambio y cómo motivarlos e involucrarlos para que aprendan.

Que tenga una personalidad adecuada para poder guiar y conducir a un grupo hacia los objetivos predeterminados, que posea capacidad para poder influir en los demás y que transmita credibilidad, que disfrute de dar y compartir con los otros lo mejor de sus experiencias.

1.8.2. Diseño de cursos:

La segunda fase del proceso instruccional esta centrado en la didáctica del aprendizaje y esto implica el diseño de los manuales de instrucción de los principales cursos y de la elaboración de materiales didácticos y apoyos de instrucción.

1.8.3. Conducción del aprendizaje:

Con base en el tipo de cursos y población a capacitar se debe diseñar el entrenamiento de instructores internos de una empresa. Se recomiendan cinco puntos claves sobre los cuales planear el entrenamiento de un instructor.

1. Que se sensibilice sobre el alcance y trascendencia del concepto aprendizaje, como cambio de conducta y que conozca como aprenden los trabajadores.
2. Que se encuentre en posibilidades de aplicar con conocimientos de causas, las principales técnicas de enseñanza aprendizaje que requieren los cursos que vaya a impartir.
3. Que adquiera la tecnología didáctica para poder diseñar las guías de instrucción del curso que impartirá.
4. Que desarrolle las habilidades para conducir un grupo, que conozca las características de las personas y su comportamiento en un proceso de instrucción.



5. Que practique cómo enfrentarse a un auditorio, cómo transmitir con claridad sus ideas y cómo manejar el lenguaje verbal y no verbal de comunicación ante un grupo de instrucción.

1.8.4. Seguimiento y evaluación

La cuarta fase del proceso instrucción se refiere a las actividades de reentrenamiento, actualización e incentivación de instructores, según el resultado obtenido en la evaluación del desempeño de los mismos y en el logro de los objetivos de aprendizaje que establecen las guías didácticas de los cursos impartidos. Se debe establecer un plan de seguimiento que actualice, evalúe e incentive el desempeño de los instructores internos en las empresas.

1.9. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, sus esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo. Para decidir el enfoque que debe utilizar, el capacitador evalúa la necesidad de capacitación ya que ésta es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación. Cuando se menciona las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente tareas o funciones propias de su puesto. Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre el debe ser o situación esperada y el ser o situación real, y esto permite conocer a que personas se debe capacitar y en que aspectos específicos estableciendo también la profundidad y prioridades. Es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores.

La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades

de capacitación previamente determinadas y que contribuyan al desarrollo de los objetivos fijados por la organización.

La determinación de necesidades de capacitación es entonces, una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto.

Establecer las necesidades de capacitación contribuye a:

- Conocer que trabajadores requieren de capacitación y en que aspectos.
- Identificar las características de esas personas.
- Conocer los contenidos en que se necesite capacitar.
- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.
- Identificar instructores potenciales.
- Optimar los recursos técnicos materiales y financieros.
- Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Antes de proceder al análisis de necesidades es necesario definir el ámbito organizacional en el cual se llevará a cabo el proceso, estableciendo objetivos y políticas generales para determinar la magnitud y alcance del trabajo, definir estrategias, convencer e involucrar a la gerencia, planificar un sistema antes de entrar en acción con la determinación de necesidades, todas estas actividades integran una primera fase del sistema de capacitación.

El establecimiento de necesidades busca obtener información necesaria que sirve de base para la elaboración de planes, programas de capacitación por lo que no debe considerarse como una investigación al azar. Así mismo nos permite conocer las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que habrán de superarse mediante actividades concretas de capacitación.

• **Planteamiento del estudio:**

Consiste en determinar los límites del estudio de necesidades para poder proporcionar al capacitador una idea clara de la problemática que enfrentará. Conduce a establecer el ámbito de la investigación, a determinar los tipos de

conducta o áreas por investigar y a identificar los niveles organizacionales a los que se enfocará el estudio.

- **Ámbito de estudio:**

Delimitar el problema o establecer el ámbito de la investigación, ayuda al capacitado a seleccionar el enfoque más adecuado así como los métodos y técnicas apropiadas según los puestos, áreas o niveles organizacionales que se investigarán.

- **Nivel de estudio:**

Una vez establecido el ámbito de la investigación, el siguiente paso a seguir es determinar el nivel organizacional o los niveles que comprenderá el estudio, es decir si el estudio de las necesidades se centrará en el nivel directivo, de supervisión u operativo, o abarcará a todos, ya que también el nivel determina los métodos y técnicas más adecuadas para obtener la información necesaria.

Por la naturaleza de las funciones que se realizan, los puestos se clasifican en tres niveles: Alto, Medio y Bajo.

- ◆ **Nivel Alto:** Ubica la alta dirección, la cual es responsable del crecimiento y desarrollo de la organización.
- ◆ **Nivel Medio:** Corresponde a las gerencias, departamentos y en general a mandos medios. Este nivel es responsable del logro de objetivos específicos.
- ◆ **Nivel bajo:** En éste se ubican los puestos de supervisión directa y los de ejecución u operativos, que son los responsables de la producción de los bienes y servicios que ofrece la empresa.

- **Área por investigar:**

Las áreas a las cuales se dirige el estudio de las necesidades son la cognoscitiva, afectiva y psicomotriz en las cuales se ubican, respectivamente, los conocimientos, actitudes y habilidades que permiten a la persona realizar un sinnúmero de actividades encaminadas al correcto desempeño de un puesto. Se deben considerar los conocimientos y habilidades que se requieren para realizar actividades de tipo productivo, tales como:

1. Conocimientos y habilidades técnicas especializadas:

- Conocimientos específicos del puesto
- Conocimiento y técnicas para ejecutar tareas concretas.

- Aplicación de conocimientos y métodos.

2. Habilidades administrativas

- Comprensión y logros de objetivos.
- Organización del propio trabajo y el de los demás.
- Capacidad para armonizar y utilizar los recursos, a través de la planeación.

3. Habilidades de relaciones humanas:

- Capacidad para relacionarse con otros de manera constructiva
- Habilidad para trabajar en equipo
- Ejercer liderazgo, comprender, motivar, seleccionar y desarrollar colaboradores.

4. Habilidades conceptuales.:

- Facilidad para comprender la complejidad del trabajo.
- Análisis y soluciones de problemas.

5. Habilidades de logro de resultados.

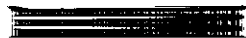
- Características de personalidad.
- Estilo de actualicen, empuje, persistencia, independencia y responsabilidad
- Logro de resultados.

El ámbito, área y el nivel de estudio indicaran al capacitado el alcance del mismo y de esta forma determinan los métodos a implementar, los cuales a su vez indican las técnicas a utilizar y estas, los instrumentos para el levantamiento del diagnóstico.

A. Enfoques de la investigación: Una vez determinado el ámbito, el área del estudio, es necesario razonar sobre el enfoque que tendrá la determinación de necesidades y esto dependerá entre otros factores, el grado de cultura organizacional de la empresa, del grado de desarrollo de sistemas de capacitación, del apoyo de los jefes de líneas, de los recursos y tecnologías de que disponga la gerencia de capacitación y de la profundidad con que se decida levantar la información.

B. Enfoque con base en el puesto: Corresponde al nivel operativo, donde lo importante es el puesto, con actividades y funciones simples y acordes a los procesos correspondientes, en el que se señalan estándares de rendimiento y eficiencia, así como normas precisas de trabajo.

El procedimiento utilizado en este enfoque se inicia con el inventario de personal, es decir, los datos generales de cada trabajador.



Posteriormente se analiza la descripción de cada puesto y sus requerimientos y con el auxilio de los supervisores y jefes de área o departamento se puede llegar también la célula de necesidades por puesto-persona.

C. Enfoque con base al desempeño; La actividad que desarrollan los trabajadores es susceptible de modificaciones o altibajos a partir de causas distintas, por lo que es importante que los puestos tengan objetivos muy claros y sus límites de acción sean precisos y congruentes con las normas y políticas de la empresa. El procedimiento de éste enfoque parte del análisis del inventario personal, luego se analiza el desempeño real del trabajador y se contrasta con el desempeño esperado. El trabajador puede desempeñarse bien, mal o regular en su puesto. Y esta apreciación sólo la puede obtener el supervisor realizando comparaciones entre los trabajadores de un mismo puesto.

1.9.1 MÉTODOS:

"Métodos y técnicas son los procedimientos de que se vale el capacitador para obtener información sistematizada sobre situaciones específicas, las cuales le sirven de base para la determinación de necesidades." (5)

A. Método participativo

Este método involucra directamente a los jefes, y subordinados en el diagnóstico de las necesidades, mientras que el responsable de capacitación funge como director. El diagnóstico de necesidades resulta del consenso obtenido entre el jefe y su subordinado.

B. Método prescriptivo

Este método implica un proceso bastante centralizado en los analistas del departamento de capacitación

C. Método combinado

Es un proceso que en la práctica debe combinar métodos de análisis, tanto prescriptivos como participante.

1.9.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas a utilizar son: la observación, la entrevista y la encuesta. Para elegir la

5.Roberto Pinto Villatoro. Proceso de Capacitación. (Editorial Diana, México) Pág. 73

técnica mas adecuada, se debe tomar siempre en cuenta:

➤ **Elementos a considerar para la selección de técnicas.**

Para elegir la técnica mas adecuada, se debe tomar siempre en cuenta que si en capacitación la satisfacción de una necesidad. . se convierte en el objetivo a lograr, entonces, la selección de técnicas se realizara en función de los objetivos previamente determinados, ya que estos deberán estar siempre orientadas a la solución de problemas y a la satisfacción de necesidades organizacionales.

➤ **Medios de determinación de necesidades de entrenamiento**

Como se hizo notar anteriormente la determinación de necesidades de capacitación es un diagnóstico y, como tal, debe basarse en informaciones importantes, las cuales deben ser recogidas y agrupadas cuidadosa y sistemáticamente.

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

• **Evaluación del desempeño:**

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

• **Observación:**

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

• **Cuestionarios:**

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

• **Solicitud de supervisores y gerentes:**

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

- **Entrevistas con supervisores y gerentes:**

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante el entrenamiento.

- **Reuniones interdepartamentales:**

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

- **Examen de empleados:**

Pruebas de conocimientos del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

- **Modificación del trabajo:**

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

- **Entrevistas de salida:**

Cuando el empleado se va a retirar de la empresa es el momento más apropiado para conocer no sólo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida.

- **Análisis de Cargo:**

Se realiza cuando se lleva a cabo una revisión exhaustiva del puesto.

- **Informes periódicos de la empresa o de producción**

Los informes periódicos presentados por los encargados o supervisores con respecto a resultados puede ser una fuente para detectar necesidades de capacitación.

Además de estos medios existen algunos indicadores de necesidades de entrenamiento.

- **Indicadores a priori:**

Son los eventos que, si ocurrieran proporcionarían necesidades futuras de entrenamiento fácilmente previsibles. Siendo estos:

1. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
2. Reducción del número de empleados.
3. Cambio de métodos y procesos de trabajo.

4. Sustituciones o movimiento de personal.
5. Faltas, licencias y vacaciones del personal.
6. Expansión de los servicios.
7. Cambio de los programas de trabajo o de producción.
8. Modernización de maquina y equipo.
9. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

• **Indicadores a posteriori:**

Son los problemas provocados por necesidades de entrenamiento no atendidas. Estos problemas, por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnostico de entrenamiento:

A) Problemas de producción como:

1. Calidad inadecuada de la producción
 2. Baja productividad
 3. Averías frecuentes en equipos e instalaciones
 4. Comunicaciones defectuosas
 5. Muy prolongado tiempo de aprendizaje o integración en el cargo.
-
1. Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
 2. Exceso de errores y de desperdicios.
 3. Elevado número de accidentes.
 4. Poca versatilidad de los empleados.
 5. Mal aprovechamiento del espacio disponible.

B) Problemas de personal como:

1. Relaciones deficientes entre el personal
2. Numero excesivo de quejas
3. Poco o ningún interés por el trabajo.
4. Falta de cooperación
5. Faltas y sustituciones en demasía
6. Dificultades en la obtención de nuevos elementos
7. Tendencias a atribuir faltas a los demás
8. Errores en la ejecución de ordenes.

Después de haber determinado las necesidades de capacitación se plantean objetivos concretos y evaluables que especifiquen lo que el colaborador podrá lograr al concluir con éxito el programa de capacitación.

Una vez realizado el diagnóstico y haber planteado objetivos de capacitación se continúa con la elección y prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades indicadas o percibidas; es, entonces, cuando se realiza la programación.

1.10 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN

La correcta determinación de necesidades nos conduce al planteamiento de objetivos concretos y evaluables de capacitación y desarrollo. Los objetivos de comportamiento bien redactados especifican lo que podrá lograr el empleado después de concluir con éxito el programa de capacitación

1.11 PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Una vez realizado el diagnóstico de necesidades y el planteamiento claro de objetivos se procede a la planificación de los programas de capacitación. Esta debe ser sistemática y basada en los siguientes aspectos que la determinan:

¿Qué debe enseñarse?

¿Quién debe aprender?

¿Cuándo debe enseñarse?

¿Dónde debe enseñarse?

¿Cómo debe enseñarse?

¿Quién debe enseñar?

La planeación de la capacitación debe ser consecuencia del diagnóstico de necesidades.

1.11.1 Contenido del programa:

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

El contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios y o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y las de los

participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

1.11.2 Principios Psicológicos de Aprendizaje:

El aprendizaje en sí no es observable, son solamente sus resultados lo que se puede observar y medir. Hay diversos factores y condiciones que influyen en el proceso de aprendizaje. Es posible que la mejor forma de comprender el aprendizaje sea mediante el uso de una curva de aprendizaje. Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, la utilización de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso.

Los principios de aprendizaje, llamados también principios, son las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva.

Mientras más se dicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte más efectiva. Estos principios son los de diferencia en cuanto a capacidad, motivación, participación, repetición relevancia, transferencia y retroalimentación.

1.11.2.1 Diferencias individuales en cuanto a la capacidad:

Las personas difieren en su capacidad de aprovechar la instrucción. Los de mayor capacidad mental aprenden a ejecutar una tarea en poco tiempo, en tanto que a otros les cuesta mucho esfuerzo aprender los aspectos fundamentales. Algunos renuncian al no conseguir entender los rudimentos. Por ello surge la necesidad de ajustar el ritmo de la instrucción a la inteligencia de los aprendices. Se debe estar enterado de las diferencias individuales de capacidad.

Estas diferencias en aprendizaje son previsible mediante una evaluación y adiestramiento en miniatura; se pueden utilizar mediciones de la historia personal, tests de actitudes y calificaciones en la capacitación inicial como previsor de la eficiencia posterior.

1.11.2.2 Motivación

El deseo o motivación de aprender reviste capital importancia en la capacitación. El aprendizaje no se consume a menos que la persona realmente quiera aprender, y

esto sucede prescindiendo de la habilidad en cuestión. En ciertos casos, la motivación compensa la existencia de una escasa capacidad. Si se consigue persuadir al personal de que el programa puede influir decisivamente en su porvenir y si el material les interesa y se relaciona con el puesto, hay excelentes probabilidades de que sientan suficiente motivación para aprender. Hay que crear una motivación adecuada, a fin de que sientan deseos de aprender los contenidos.

1.11.2.3 Participación: El Aprendizaje suele ser más rápido y de efecto más duradero cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y posiblemente, permite que participen más sentidos, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante más tiempo.

1.11.2.4. Repetición: Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

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

1.11.2.6. Transferencia: A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad del proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.

1.11.2.7. Retroalimentación: La retroalimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más rápida posible.

Sin retroalimentación el aprendiz no puede evaluar su progreso y es posible que pierda su interés.

1.12. TECNICAS DE CAPACITACION

El siguiente paso es la elección de las técnicas que va a utilizarse en el programa de capacitación, el fin de optimizar el aprendizaje, es decir, para alcanzar el volumen de aprendizaje con el menor gasto de esfuerzo, tiempo y dinero.

El éxito de las experiencias de aprendizaje y comportamiento dependen de la selección de técnicas apropiadas de capacitación por medio de las cuales se pueden lograr nuevos comportamientos, motivación para el cambio y habilidades para el mejoramiento. Así mismo las técnicas de capacitación que se utilicen dependerán de varios aspectos, como la naturaleza de las tareas y la experiencia que hay que obtener, el número de empleados a capacitar y los recursos de la empresa.

Al mismo tiempo de revisar las técnicas de capacitación es importante tomar en cuenta los diez principios del aprendizaje.

- **Diez principios del aprendizaje**

1. Al inicio de la capacitación, es necesario proporcionar a los empleados una perspectiva del material que se utilizará. La imagen global ayuda a la persona a anticipar y entender cada paso en la capacitación e integrar las partes en un todo significativo.
2. Asegurarse de utilizar diversos ejemplos familiares que ilustre lo que quiere decir el instructor puede ayudar a cristalizar el concepto a los empleados.
3. Dividir el material en partes significativas en lugar de presentarlo todo junto.
4. Tratar de utilizar términos y conceptos que sean familiares para los empleados en capacitación.
5. Aumentar al máximo la similitud entre las situaciones de la capacitación y la del trabajo.
6. Marcar o identificar las características importantes del trabajo.
7. Los empleados aprenden mejor haciéndolo. Es necesario tratar de proporcionarles tanta práctica en la vida real como sea posible; la práctica y la repetición son importantes para aprender nuevas habilidades.
8. Ofrecer refuerzo tan rápido y frecuentemente como sea posible. No se debe esperar hasta el final del día para decir a los empleados que lo hicieron bien. Se debe reforzar el buen desempeño con frecuencia siempre que hagan algo bien.
9. Los empleados aprenden mejor cuando aprenden a su propio ritmo. Las personas aprenden más rápido cuando se les permite proceder a su propio ritmo.

10. Se debe motivar a los empleados a aprender. Esto se puede facilitar si se explica a los empleados la forma en que la capacitación afectará su desempeño y las recompensas.

Luego de analizados los principios de aprendizaje se estudiarán el uso de las técnicas de capacitación que pueden clasificarse en cuanto a su uso, tiempo y lugar de aplicación:

1.12.1. TÉCNICAS DE ENTRENAMIENTO EN CUANTO A SU USO

Estas se clasifican en:

➤ **Técnicas de entrenamiento orientadas al contenido:**

Están diseñadas para la transmisión de conocimientos o de información, como la técnica de la lectura, de recursos audiovisuales, instrucción programada, e instrucción asistida por computadora. Estas dos últimas son llamadas también Técnicas de autoinstrucción.

➤ **Técnicas de entrenamiento orientadas al proceso:**

Están diseñadas para cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y de los demás, y desarrollar habilidades interpersonales. Son las que destacan la interacción entre los individuos entrenados, con el fin de provocar cambios de comportamiento o actitud, más que simplemente transmitir información. Se utilizan algunos procesos para desarrollar introversión interpersonal, conciencia acerca de sí mismo y de los demás, como medio para cambiar actitudes y relaciones humanas. Entre las técnicas orientadas al proceso están el role-playin, el entrenamiento de la sensibilidad, entrenamiento de grupos.

➤ **Técnicas mixtas de entrenamiento:**

Con las cuales no sólo se transmite información, sino que también se intenta cambiar actitudes y comportamientos. Comúnmente se utilizan no sólo para transmitir conocimientos substanciales acerca del contenido, sino también para alcanzar algunos objetivos establecido para técnicas más orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen: los métodos de conferencias, estudios de casos, simulaciones y juegos y varias técnicas on the job. Al mismo tiempo que se transmiten conocimientos acerca del contenido, se trata de cambiar la actitud, la conciencia acerca de sí mismo la eficacia interpersonal. Entre las técnicas de entrenamiento en

el cargo, podemos relacionar el entrenamiento de instrucción en el cargo, de orientación, de iniciación rotación de cargos etc.

1.12.2. TÉCNICAS DE ENTRENAMIENTO EN CUANTO AL TIEMPO

Pueden clasificarse en dos tipos: Técnicas aplicadas antes del ingreso al trabajo y técnicas aplicadas después del ingreso al trabajo.

➤ Entrenamiento de inducción o de integración en la empresa:

Busca adaptación y la ambientación inicial del nuevo empleado a la empresa y al ambiente social y físico donde va a trabajar. La introducción de un empleado nuevo a su trabajo por lo general se hace mediante una programación sistemática, llevada a efecto por quien será u jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero especialmente encargado del asunto, a través del llamado programa de integración o de inducción. Este programa debe contener información acerca de:

- a) La empresa: Historia, desarrollo y organización
- b) El producto o servicio
- c) Los derechos y deberes del personal
- d) Términos del contrato de trabajo.
- e) Normas y reglamentos internos
- f) Actividades sociales de los empleados, beneficios y servicios
- g) Cargo a ocupar, naturaleza del trabajo, horario, salarios y oportunidades de promoción
- h) El supervisor del nuevo empleado, presentación
- i) Relaciones del cargo con otros departamentos
- j) Descripción detalladas del cargo

Con una buena introducción se pueden lograr las siguientes ventajas:

1. Reducción del tiempo perdido por el empleado recibe toda la información general para que su ajuste sea lo más rápido y racional posible.
2. Reducción del número de despidos o acciones correctivas que pueda efectuarse, esto se da a través del conocimiento del reglamento.
3. Asignar al supervisor la responsabilidad de explicar al nuevo empleado su condición real en la organización.

5. Suministro de un arma segura al nuevo empleado para vencer el miedo a lo desconocido.

➤ **Entrenamiento después del ingreso al trabajo:**

En todo momento en una organización siempre habrá alguien que está siendo entrenado en alguna cosa. Para que el entrenamiento se vuelva realmente eficiente, deberá ser un proceso racional que obedezca a una programación general que interesa por igual a los empleados y a la empresa.

El entrenamiento después del ingreso al cargo podrá llevarse a efecto en cuanto a dos aspectos:

1. Entrenamiento en el sitio de trabajo.
2. Entrenamiento fuera del sitio de trabajo.

1.12.3. TÉCNICAS DE ENTRENAMIENTO EN CUANTO AL LUGAR DE APLICACIÓN

➤ **Entrenamiento en el lugar de trabajo:**

Puede proporcionarse tanto a empleados como a supervisores, a través de funcionarios, supervisores o especialistas de staff, no requiere acondicionamientos ni equipos especiales y constituye, probablemente, la manera más común de transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados. Es muy práctica ya que el empleado aprende mientras trabaja.

El entrenamiento en el trabajo presenta varias modalidades:

- a) Admisión de aprendices que van a ser entrenados en ciertos cargos
- b) Rueda de cargos
- c) Entrenamiento de tareas
- d) Enriquecimiento del cargo.

➤ **Entrenamiento fuera del lugar de trabajo:**

Muchos de los programas de entrenamiento procesados fuera del servicio, no están muy relacionados directamente con el trabajo. Son suplementarios al entrenamiento en servicio. La principal ventaja que ofrecen es posibilitar al personal entrenado la dedicación de toda la atención al entrenamiento, lo cual no es posible cuando el

mismo esta involucrado en la tarea de producción. Las principales técnicas de entrenamiento fuera del trabajo son:

- a) aulas de exposición
- b) películas, diapositivas, videocintas
- c) método de caso
- d) discusión en grupo, paneles, debates
- e) dramatización
- f) simulación y juegos
- g) instrucción programada.

1.12.4. INSTRUCCIÓN PROGRAMADA:

La técnica que se ha utilizado mucho en capacitación de tareas, así como en la educación general, es la máquina de enseñanza. Las máquinas de enseñanza se caracterizan por ser materiales organizados en estructuras secuenciales de una película o una tira de papel. Este método de organización es significativamente distinto a los textos tradicionales en cuanto que no se permite a quien aprende que pase de un punto a otro punto hasta que haya asimilado la información necesaria.

Es una manera de impartir conocimientos mediante la autoinstrucción en forma rápida y metódica. Se proporciona un poco de información al sujeto mediante un programa escrito o mediante una máquina, se plantea una pregunta o situación para que utilice la información dada y de inmediato el sujeto recibe la retroalimentación sobre la base del nivel de aprovechamiento y su capacidad para utilizar la información dada en el programa. La instrucción programada es muy simple de administrar.

Los principios de aprendizaje en que se basa el uso de la máquina de enseñanza y otras formas de instrucción programada incluyen:

1. Un reforzamiento
2. Dirección a la fuente del material correcto cuando se comenten errores
3. Prácticas con la capacidad o el conocimiento
4. Permitir que quien se adiestra avance a su propio paso.

Las características esenciales de la instrucción programada son las siguientes:

- a) Se presenta una pieza de información al alumno
- b) Después se le hacen preguntas acerca del material

c) Si la respuesta seleccionada de varias elecciones posibles es la correcta se informa inmediatamente al alumno y se le permite continuar.

d) Si la respuesta es incorrecta se le informa, incluyendo razones y se le indica leer de nuevo.

e) El alumno no puede continuar hasta que haya dominado el material.

Entre los oficios que se enseñan con este método cabe citar los siguientes: lectura de copias heliográficas, electrónica básica, venta de pólizas de seguros, pagador bancario, programación de computadoras.

Se dispone de varias técnicas para realizar dicha instrucción, desde las pruebas de lápiz y papel hasta equipo electrónico provisto de computadoras.

En esencia, se les ofrece información pormenorizada y debe realizar respuestas frecuentes y precisas. Los contenidos arrancan de un nivel muy elemental y poco a poco adquieren mayor complejidad. Las etapas de dificultad son deliberadas gradualmente. El ritmo de aprendizaje depende totalmente de la motivación y capacidad mental de cada cual.

Los métodos de la instrucción programada son:

A. Programación lineal

En donde todos los participantes siguen el mismo programa en una secuencia de práctica. Las etapas de aprendizaje son tan breves y sencillas, que raras vez se comente errores. Reciben constantemente refuerzo positivo.

B. La programación ramificada

Está diseñada para adaptarse a las diferencias personales en los niveles de capacidad. A los participantes se les permite omitir etapas si están aprendiendo bien el material, o retroceder a trabajo compensatorio, en caso de que no logren satisfactoriamente.

La instrucción programada ofrece ciertas ventajas, siendo éstas:

1. Permite la participación activa del aprendiz, pues este anota su contestación a un reactivo y sólo entonces puede iniciar lo siguiente. La instrucción se efectúa por medio de máquina.
2. Suministra retroalimentación inmediata, o sea conocimiento de los resultados después de cada respuesta.

3. Proporciona rebosamiento positivo. La construcción de los reactivos es tal, que aumentan la probabilidad de que el que responde aprenda la respuesta correcta.
4. Elimina la necesidad de un instructor.
4. Como la instrucción programada atiende a las diferencias individuales, los participantes más brillantes están en condiciones de terminar el curso mucho más pronto que en grupo de enseñanza colectiva.
5. Todos los alumnos reciben el mismo material.
6. Se cuenta con un registro completo del adelanto de cada alumno, y ese expediente servirá en la orientación futura de aquellos que sufran problemas.

Este método parece ideal para el adiestramiento en las empresas, pero hay que mencionar ciertas desventajas:

1. No puede impartirse cualquier tipo de material.
2. No da buenos resultados en la enseñanza de algunas habilidades muy complejas, aunque permite impartir ciertas nociones en especial las que exigen memorización mecánica.
3. Es más útil para los obreros que para los gerentes y ejecutivos.
4. Cuesta mucho elaborar y poner en practica las técnicas de instrucción programada.

1.12.5 INSTRUCCIÓN CON APOYO DE COMPUTADORAS

Muchas empresas utilizan en la actualidad las computadoras para facilitar el proceso de capacitación. Es una extensión de las técnicas de instrucción programada básicamente, en vez de interactuar con programas de la máquina de enseñanza, el estudiante interactúa con material programado en la computadora. La computadora, en que se almacena un programa completo de enseñanza, se convierte en el maestro e interactúa con cada alumno de modo personal.

Los sistemas de instrucción con apoyo de computadoras tienen varias ventajas.

Ofrecen instrucción individualizada a un ritmo propio, fácil de utilizar y los capacitados reciben retroalimentación inmediata con respecto a su esfuerzo. Ofrecen control ya que las pruebas se efectúan en la computadora para que se pueda vigilar los progreso y necesidades de cada persona en capacitación. Es más flexible ya que los

capacitados pueden utilizar la computadora en cualquier momento que desee y por lo tanto recibir su capacitación cuando lo desee.

La instrucción por computadora permite al alumno participar activamente en el proceso de aprendizaje, además de suministrarle reforzamiento positivo y el conocimiento inmediato de los resultados.

1.12.6 CAPACITACIÓN VESTIBULAR O SIMULADA

Debido a que el adiestramiento en el trabajo muchas veces incide en la productividad, las compañías se inclinan por el adiestramiento vestibular, el cual consiste en crear un espacio de trabajo simulado en una instalación aparte. Los aprendices utilizan el mismo tipo de equipo y técnicas que en el trabajo verdadero, de ese modo aprenden a realizar sus tareas bajo la vigilancia de instructores especializados en vez de empleados veteranos.

La capacitación vestibular puede consistir solamente en colocar en un cuarto separado el equipo que los empleados utilizarán realmente en su trabajo. Dentro de las ventajas presentadas en esta técnicas están: SEGURIDAD, EFICIENCIA EN EL APRENDIZAJE Y DINERO.

Es adiestramiento vestibular ofrece múltiples ventajas, entre algunas tenemos que se le presta mayor atención a los participantes, no se corre el riesgo de dañar el equipo ni retardar el proceso de producción. Se concentran el aprendizaje de las habilidades necesarias para desempeñar ante sus colegas. Dentro de algunas de las que podrían ser tomadas como desventajas están el equipamiento y contar con el instructor de planta; los gastos pueden parecer excesivos cuando no hay suficiente personal nuevo para aprovechar las instalaciones.

1.12.7. CAPACITACIÓN EN EL PUESTO

Uno de los sistemas más antiguos y comunes de capacitación industrial es el que se lleva a cabo en el puesto que habrá de ocupar el empleado. Bajo la guía y supervisión de un operador o directivo experto, a veces bajo la vigilancia de un instructor, el empleado aprende mientras trabaja.

En la instrucción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas. En primer lugar, 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, destacando la importancia

de la capacitación. A continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. Enseguida se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domina la técnica. Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la retroalimentación. Finalmente se pide a la persona en capacitación que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar

Este método ofrece varias ventajas, entre las que sobresale su economía. La compañía no tiene que establecer una instalación destinada exclusivamente a la capacitación, con equipo simulado o duplicado. Si los trabajadores o supervisores están con condiciones de cumplir la función de instructores, podrá prescindir de los servicios de un profesional. Pero a la larga hay que sufragar fuertes gastos. Tanto los trabajadores como el supervisor interrumpen sus actividades normales para capacitar a los empleados de reciente ingreso, lo cual necesariamente merma su productividad, así mismo también la depreciación del equipo en el uso del mismo para capacitar.

Estos costos no son evidentes por lo que la gerencia no puede calcular fácilmente su monto. Dado que el adiestramiento en el puesto de trabajo les resulta barato a muchas organizaciones, suelen catalogarlo como uno de los más económicos.

Otra la constituye la obtención de una transferencia positiva del adiestramiento. Los trabajadores no necesitan transferir su rendimiento en una situación a sus labores, puesto que el adiestramiento y el trabajo se realizan en el mismo sitio de trabajo.

El adiestramiento en el trabajo cumple con lo establecido por otros principios del aprendizaje. La practica activa en el puesto se imparte desde el principio. El aprendizaje guarda un evidente nexo con el trabajo que va a ejecutarse, y por tanto la motivación ha de ser profunda. El conocimiento de los resultados es inmediato y tangible.

En ciertos puestos, el hecho de permitir a los principiantes operar maquinaria y equipo puede ser arriesgado no solamente para ellos sino también para los que trabajan con

ellos. El índice de accidentes causados por los que reciben adiestramiento en el trabajo suele ser mayor que el de los empleados expertos. Si no se proporciona supervisión profesional y estrecha, ese tipo de adiestramiento es peligroso, ineficaz y hasta puede acarrear resultados desastrosos.

Los problemas que entraña colocar a los empleados en calidad de instructores se resuelven si se les enseñan las técnicas didácticas y se subraya la importancia de esta función. Es preciso modificar su actitud frente a los nuevos compañeros.

Sistema paso a paso de un sistema de capacitación en el puesto:

Paso 1: Preparación del aprendiz

- Haga que se sienta tranquilo; alivie la tensión
- Explique por qué se le enseña
- Cree interés, aliente las preguntas, entérese de lo que el empleado sabe ya sobre su puesto y otros.
- Explique el porqué de todo el puesto y relaciónelo con algún empleado que ya conozca el trabajador.
- Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal.
- Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas y términos del oficio.

Paso 2: Presentación de la operación

Explique los requerimientos de calidad y cantidad

- Revise el trabajo al ritmo normal
- Realice el trabajo a un ritmo lento varias veces, explicando cada paso. Entre las operaciones, explique las partes difíciles o aquellas en las que sea probable cometer errores.
- Revise de nuevo el trabajo lentamente, varias veces, explicando los puntos claves.
- Haga que el empleado explique los pasos conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.

Paso 3: Prueba de desempeño

- Haga que el empleado realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corrija las fallas y, si es necesario, realice algunos de los pasos complicados las primeras veces.

- El instructor hace el trabajo a un ritmo normal
- Haga que el empleado realice el trabajo aumentando gradualmente la pericia y la velocidad.
- Tan pronto como el empleado demuestre la capacidad para hacer el trabajo déjelo en libertad, pero no lo abandone.

Paso 4: Seguimiento

- Designe a quién debe recurrir el empleado para obtener ayuda si lo requiere.
- Reduzca gradualmente la supervisión, verificando el trabajo ocasionalmente con relación a los criterios de calidad y cantidad.
- Corrija los patrones de trabajo defectuosos que empiecen a surgir y hágalo antes de que se conviertan en hábito. Muestre por qué el método aprendido es superior.
- Elogie el trabajo satisfactorio, aliente al trabajador hasta que sea capaz de cumplir con los estándares de calidad/cantidad.

A pesar de ciertas dificultades el adiestramiento en el trabajo da buenos resultados a condición de que el programa se elabore con sumo cuidado.

1.12.8. ROTACION DE PUESTOS:

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación de la persona 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 periodo de vacaciones, ausencias, renunciaciones. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferibilidad constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

1.12.9. PLATICAS O CONFERENCIAS:

Es uno de los métodos más tradicionales. Individuos con un mínimo de estudios formales asisten a gran número de conferencias; en estas el maestro presenta los puntos básicos de conocimientos e información que el oyente debe asimilar y que basándose en ellos debe actuar en forma positiva. Este método hace posible proporcionar una importante cantidad de información a una o varias personas en un mínimo de tiempo.

Simplemente dar pláticas o conferencias a los nuevos o antiguos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Es posible utilizar una plática como parte integral de un programa de capacitación, en el que la práctica real requerida para aprender las nuevas habilidades derivarían de una técnica de capacitación como la directa en el trabajo.

➤ **Cómo organizar la plática**

Muchos conferencistas utilizan la técnica conocida como PREP el cual significa PUNTO, RAZÓN, EXPLICACIÓN, PUNTO. Algunas normas a seguir para presentar una plática son:

- Ofrezca al auditorio señales para ayudarles a seguir sus ideas.
- No empiece de manera equivocada.
- Sea breve en sus conclusiones.
- Mantenga su atención en el público.
- Mantenga el contacto visual con las personas de la capacitación
- Asegúrese de que todos en el salón le puedan escuchar.
- Controle sus manos
- Evite colocar las manos cerca de la cara
- Hable a partir de notas y no con un guión
- Elimine malos hábitos.
- Practique.

➤ **Las conferencias participativas como técnicas de capacitación:**

En este método los participantes sesionan para analizar puntos de interés común. Las sesiones se pueden utilizar como un proceso grupal para modificar actitudes y comportamientos o bien pueden servir simplemente como intercambio de información y conocimientos entre varios individuos.

El éxito de estas sesiones como técnicas de capacitación depende en gran medida del tamaño del equipo, del interés común el tema que se analice y de la habilidad del instructor para llevar al grupo a tomar decisiones y a actuar. El grupo debe ser lo suficientemente pequeño como para permitir que participen todos los individuos y se comprometan personalmente en las discusiones.

1.12.10 TECNICAS AUDIOVISUALES

La exhibición de vídeos, películas, circuito cerrado de televisión, audiovisuales tienden a depender más de la comunicación y menos de limitación y la participación activa. Los bajos niveles de participación, retroalimentación transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar mucho, cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

Los audiovisuales son más costosos que las pláticas convencionales pero ofrecen algunas ventajas únicas. Habrá que considerar su uso en las siguientes situaciones.

1. Los audiovisuales pueden ser útiles cuando existe la necesidad de ilustrar la forma en que se debe seguir una secuencia en el tiempo.
2. Cuando existe la necesidad de exponer a las personas en capacitación a sucesos que no se pueden demostrar fácilmente durante las pláticas, como un recorrido visual por una fábrica o una cirugía a corazón abierto.
3. Habrá que utilizarlos cuando la capacitación se llevará a cabo al nivel de toda la organización y es demasiado costoso trasladar a los empleados de un lugar a otro.

1.12.11. TELECAPACITACION

Las compañías en la actualidad experimentan también con la telecapacitación mediante la cual un instructor se encuentra en una locación central y desde allí puede capacitar a grupos de empleados en otros lugares mediante conexiones o enlaces de televisión.

1.12.12. ACTUACION O SOCIODRAMA:

La técnica de actuación o sociodrama obliga al capacitador desempeñar diversas identidades. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Asimismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas.

1.12.13. ESTUDIO DE CASOS:

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así

como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia.

1.12.14 LECTURA, ESTUDIOS INDIVIDUALES

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica. Así mismo estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

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

1.12.15 CAPACITACION EN LABORATORIO (sensibilización)

La capacitación en el laboratorio constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar 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 mismo y de las otras personas. Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y actitudes de las otras personas.

1.12.16 METODOS DE ADIESTRAMIENTO PARA EJECUTIVOS:

La necesidad de adiestramiento no disminuye a medida que se avanza en la jerarquía organizacional. La capacitación a supervisores y directivos se torna más indispensable a este nivel. Para que sean buenos gerentes y directivos es preciso formarlos en la adquisición y ejercicio de sus capacidades. . Aun suponiendo que los métodos de selección sean los adecuados, habrá que enseñar a los candidatos en determinadas habilidades y técnicas para aprovechar al máximo sus potencialidades. El interés por la capacitación de ejecutivos se inició a principios de la década de 1,940. El ejecutivo moderno ha de poseer algo más que las simples habilidades

técnicas del liderazgo. A fin de cumplir con sus funciones directivas, debe aprender a actuar recíprocamente con sus subordinados, lo mismo que con sus colegas y superiores. Dichos en términos más sencillos, ha de saber convivir con los demás, si quiere llegar a altos puestos gerenciales de la empresa.

Se dispone de múltiples técnicas que ayudan a alcanzar una o ambas metas.

A. ESTUDIO DE CASOS

El estudio de un caso se basa en la creencia de que la capacidad administrativa se puede alcanzar mejor mediante el estudio, observación y análisis de casos concretos. El caso es un conjunto de datos (reales o ficticios) que presenta puntos o problemas que requieren soluciones o acciones por parte del capacitado. El estudio de casos es principalmente útil como técnica de capacitación para los supervisores y es especialmente valioso como una técnica para desarrollar las aptitudes para tomar decisiones y para ampliar las perspectivas del capacitado. Este se ve forzado a desarrollar un razonamiento para resolver problemas, el cual proyectará cuando afronte problemas en el desempeño de sus propias obligaciones de supervisión.

Al utilizar este método el capacitado deberá realizar los siguientes pasos:

1. Conocer los hechos y estar familiarizado con el contenido del caso.
2. Definir los objetivos que se buscan al trabajar con los distintos puntos del caso.
3. Identificar los problemas del caso y determinar sus probables causas.
4. Establecer alternativas de acción
5. Seleccionar las alternativas utilizando como criterio los objetivos establecidos en el paso 2
6. Seleccionar la alternativa que sea más adecuada para los objetivos establecidos.
7. Definir los controles necesarios para realizar una acción eficaz.
8. Representar la acción para comprobar su eficacia y las condiciones que la puedan eliminar.

B. REPRESENTACION DE PAPELES:

Este sistema ideado en la Harvard School of Business, se incorpora en los programas de adiestramiento de ejecutivos. Consiste en lo siguiente: Un problema complejo, de los que gerentes y ejecutivos encuentran en sus actividades normales, se plantea a los aprendices antes de iniciar la reunión general. Se familiarizarán con el caso y



recabarán por su cuenta información pertinente. Cuando se reúnen en grupo, cada uno se prepara para ofrecer y discutir una interpretación y la solución del problema. Con la exposición de distintos puntos de vista, se supone que aprenderán la posibilidad de varios enfoques del problema y que, en consecuencia, descubrirán varias maneras de acometerlo. Este método tiene por objeto enseñar las estrategias de la solución de problemas y toma de decisiones en grupo, la capacidad de aceptar otras opiniones.

La representación de papeles utilizada por separado o junto con el estudio de casos, es muy importante para revisar actitudes y desarrollar las aptitudes de interacción.

C. JUEGOS DE NEGOCIOS:

Otra técnica usual en el adiestramiento de ejecutivos es el procedimiento de juegos, en el cual se simula una situación intrincada tomada de la vida real. En similitud con la anterior se propone ante todo crear las habilidades necesarias para resolver problemas y tomar decisiones, suministra además práctica en la de estas destrezas a situaciones en que los errores no perjudican a la empresa.

Los equipos compiten entre sí y cada uno representa a una empresa. Se les suministra información muy completa sobre todos los aspectos de la actividad de su negociación, datos sobre finanzas, ventas, publicidad, producción, personal e inventarios. Cada grupo se organiza por cuenta, es decir, asigna las tareas y cargos a sus miembros y luego afronta los problemas de la compañía. A medida que se toman las decisiones, los instructores evalúan los resultados, con la ayuda de computadoras en algunas ocasiones.

Al finalizar el juego los instructores hacen críticas sobre las decisiones. Se alienta la discusión relativa a otros planteamientos del problema.

Se dispone de cientos de juegos de negocios y se distinguen en dos tipos: Juegos de alta gerencia en los cuales se tratan problemas de toma de decisiones propias de los directivos de rango superior y juegos funcionales en que se aborda un solo aspecto como control de producción o comercialización.

D. ADIESTRAMIENTO EN CESTO DE PAPELERO:

Los aprendices reciben gran número de cartas, memorando, quejas de la clientela, peticiones de asesoramiento de parte de los subordinados y otros asuntos

semejantes, lo cual les plantea los problemas que afrontan los gerentes. Deben resolver cada uno en un lapso determinado e indicar con exactitud su estrategia en cada caso. Luego de terminar las tareas, explican sus decisiones a un reducido grupo de colegas y al instructor, durante las sesiones se discuten y critican las acciones. Pueden trabajar en grupos de 4 personas. Este tipo de adiestramiento se centra más en la toma de decisiones que en las habilidades interpersonales o el aprendizaje de hechos.

E. MODULACION DE LA CONDUCTA:

Consiste en que los aprendices modelan su conducta basándose en el desempeño de gerentes ejemplares. Este método llamado también aprendizaje aplicado, se caracteriza por lo siguiente:

Modulación: constituye el aspecto esencial del adiestramiento. Los sujetos ven una película referente al ejecutivo que resuelva con éxito el problema laboral de un subordinado. Puede tratarse de rendimiento deficiente, ausentismo excesivo etc., sin importar la índole del problema, el ejecutivo realiza varias conductas muy importantes que culminan con la solución satisfactoria del problema.

Conducta: ejercitan en los actos ejecutados por el modelo. No representan un papel, sino que reproducen los comportamientos que utilizarán en el trabajo, cuando termine de ver la película.

Retroalimentación: comentan el realismo con que se imitó al modelo.

F. TRANSFERENCIA DE APRENDIZAJE:

Estas son las técnicas con las cuales se garantiza que lo aprendido en las sesiones de modulación se generalice al trabajo.

Por la estrecha relación de este método de adiestramiento con el puesto, aumenta la motivación de los participantes, quienes están más dispuestos a aceptar y aplicar lo aprendido.

El programa de adiestramiento es de carácter gradual, empieza con problemas sencillos y poco a poco pasa a los más arduos.

El modelamiento de la conducta se realiza en grupos de seis a doce miembros.

G. APRENDIZAJE POR ACCION:

Es un sistema poco ortodoxo e incluye escasa enseñanza formal o adiestramiento estructurado: de ahí que se le conozca comúnmente con el nombre de hágalo usted mismo. Se trata más de una aprendizaje gerencial que de un adiestramiento gerencial.

Se centra en las tareas y obligaciones de los directivos, es decir, en aquellas acciones que han de ejecutar para resolver los problemas. En este caso los educandos son gerentes expertos, que aprenden a reconocer y desarrollar tanto sus recursos como sus capacidades mediante la solución de los problemas de la empresa. No utilizan juegos de negocios otros problemas simulados.

Grupos de cuatro a seis personas, denominados conjuntos, se reúnen con un asesor profesional para discutir su adelanto en la solución de determinado problema. Deben aprender a trabajar juntos y a aprovechar la experiencia y la ajena.

Los miembros de un grupo aprenden de sus compañeros, quienes han sido escogidos por tener una profesión, sentimientos y nivel intelectual semejantes. Por lo regular, son asignados a la solución de un problema diferente a los que encararán en su trabajo y ambiente, a menudo se les envía a otro departamento e incluso a otra compañía.

Con la exploración y análisis de los problemas reales, llegan a conocer su propio estilo gerencial mediante la retroalimentación que les suministra otros miembros del grupo. También se dan cuenta del efecto que ejercen sobre los demás y conocen los distintos enfoques que pueden adoptarse ante un mismo problema.

El aprendizaje por la acción se propone intervenir en un problema real, no sólo en meros simulacros. En cierto modo, los integrantes de un grupo actúan como si fueran asesores externos del cliente, éste puede ser un jefe de departamento en la misma empresa o un oficial de otra. El objeto fundamental de la reunión es resolver el problema del momento, pero al hacerlo desarrollan habilidades interpersonales y destrezas gerenciales, además de enriquecer el ámbito de sus experiencias. No han procesos ni etapas formales que deban seguir los participantes. Este es un aprendizaje autodidacto, los adelantos de cada grupo son individuales como sus miembros.

Los resultados conseguidos hasta ahora con este sistema son prometedores, pues indican que facilita enormemente la madurez de los gerentes y sus habilidades interpersonales y capacidad de resolver problemas. La empresa patrocinadora también se beneficia, ya que en el proceso de aprendizaje muchas dificultades reales encuentran una respuesta adecuada.

H. ADIESTRAMIENTO EN SENSIBILIDAD: Una innovación notoria en la administración de gerentes la constituye el grupo de sensibilización, cuya finalidad es lograr una comprensión de la interacción y comunicación. Es un método que muestra al individuo cómo lo perciben o reacciona ante él los demás, así como el efecto que su conducta les produce. Se espera que con ello el sujeto tenga una idea más clara y objetiva de sí mismo.

Por lo regular el curso se efectúa en un retiro cómodo y lejos de las presiones, tensiones, las preocupaciones de la vida diaria y las labores ordinarias. Antes de iniciarse las sesiones, los participantes asisten a conferencias relativas al proceso de sensibilización y a los elementos del aprendizaje y desarrollo en situaciones sociales. Luego de dictar estas conferencias introductorias, los capacitadores adaptan un papel pasivo en el grupo, subrayando que la responsabilidad de la discusión y del desarrollo compete a todos los integrantes. Lo importante es que están discutiendo algo y que todos intervienen.

1.13. NUEVAS TECNICAS DE CAPACITACION

En el futuro de cambio rápido y permanente que nos aguarda a todos, gran parte del aprendizaje se llevara a cabo con computadoras, alrededor de ellos o con su participación directa. Es perfectamente posible que en los programas de capacitación con sistemas a los participantes se les considere como extensiones de la computadora.

Dentro de algunas de las nuevas técnicas están:

El aprendizaje positivo

El aprendizaje dinámico

El aprendizaje consultivo

La preparación para la motivación personal.



Todas estas son técnicas centradas en el aprendizaje y se emplean para poner a los participantes en contacto con sus habilidades innatas para aprender. Todas ellas son formas para captar de nuevo el poder de aprendizaje que cada uno tenía al nacer.

1.13.1 APRENDIZAJE POSITIVO

El aprendizaje positivo se interesa en que las personas se concentren constantemente en la forma correcta de hacer las cosas. Eso también se aplica a todos los materiales empleados en capacitación, lo mismo que al enfoque del aprendizaje. Para alcanzar el éxito en los programas de aprendizaje positivo, debe tenerse en cuentas cinco aspectos principales:

1. Deben evitarse las palabras negativas. Las palabras **NO, NO HAGA, NO PUEDE,** son un tabú.
2. Los ejemplos y las demostraciones debe ilustrar siempre lo que se debe saber y hacer.
3. Los ejercicios y los estudios de caso tiene que establecer siempre lo que debe hacerse, en lugar de lo que se ha hecho mal.
4. Cuando ocurran errores y equivocaciones como seguramente se presentaran, la respuesta es: "Esta es la forma de hacerlo" en lugar de: " esto fue lo que hizo mal".
5. Los informes acerca del desempeño deben presentarse con base en el porcentaje de acierto, más no en el porcentaje de error.

El aprendizaje positivo significa que las personas aprenden a partir de sus equivocaciones, pero no concentrándose en lo que estuvo mal, pues ello refuerza la mala práctica. Cuando los individuos se desempeñan inadecuadamente, es decir, cuando fracasan o hacen algo equivocado, el enfoque positivo debe concentrarse en lo que debió haberse hecho para mejorar el desempeño. De esta manera el aprendizaje es positivo y se orienta a hacer las cosas en forma óptima.

> Palabras de contenido negativo

Nos hemos habituado tanto al empleo de palabras de contenido negativo en nuestra propia forma de expresarnos, tanto oral como escrita, que no es muy difícil eliminarlas de nuestro vocabulario. La omisión de palabras negativas mejora la calidad de mensaje.

➤ **Ejemplos y demostraciones**

Puede ser divertido mostrar cosas que andan mal, es posible que sirva como instrumento para captar la atención de las personas. Es bastante comprensible que los capacitados ejemplifiquen con cosas que no funcionan como una forma entretenida de capacitar. Sin embargo lo que es divertido no necesariamente constituye la mejor manera de transmitir mensajes al participante. La presentación de un buen ejemplo de cómo hacer algo correctamente, seguida de un análisis que busque que el participante deduzca lo que debió hacerse bien para obtener resultados de éxito, constituye una poderosa herramienta para el aprendizaje.

➤ **Errores y equivocaciones.**

No importa lo buena que sea la capacitación, siempre se cometerán equivocaciones. Con esto no se quiere decir que se pasen por alto, sino que no se le de demasiada importancia, y que los esfuerzos se concentren en hacer bien las cosas.

➤ **Valoraciones**

Las personas se sienten más motivadas y aprenden más cuando se les valora de acuerdo con lo que han hecho bien, lo cual significa determinar los objetivos positivos de desempeño, es decir, los que expresen el porcentaje positivo de aprendizaje. Esta es la parte fácil del aprendizaje para implementar.

En la mayor parte de los países ha sido una práctica común calificar sobre la base de lo que se ha hecho bien, por tanto el enfoque de medir y presentar informes sobre el éxito ya está bien establecido. Es importante agregar a la clasificación del éxito, consejos que ayuden a que los participantes adopten un planteamiento muy positivo con el propósito de mejorar su desempeño. Tales consejos debe concentrarse siempre en cómo mejorar el desempeño merced a cierta actitud positiva.

1.13.2 Aprendizaje dinámico.

Esta técnica es la que constituye la forma óptima de aprender. Mis capacidades innatas para aprender prosperan cuando se encuentra frente a una experiencia de aprendizaje excitante y provocativa. Cuando se trata de una experiencia que difícilmente permanece estancada durante un tiempo suficientemente prolongado como para permitir dar cuenta de lo que está sucediendo.

La experiencia de aprendizaje dinámico exige una participación y un compromiso totales de los participantes en el proceso. Ello hace necesario que asuman una responsabilidad plena y total de su propio aprendizaje. El papel del capacitador es el de facilitar la experiencia.

La creación de experiencias de aprendizaje dinámico exige ingenio e imaginación, lo mismo que un flexible programa de capacitación que haya sido preparado cuidadosamente. Hay cinco elementos del aprendizaje dinámico:

- **La estructura dinámica**
- **La intervención dinámica**
- **La presentación dinámica de informes**
- **La evaluación dinámica**
- **La retroalimentación dinámica.**

➤ **La estructura dinámica:**

La estructura dinámica requieren que se decidan, planeen y preparen cuidadosamente tres cosas: que, cuándo y cómo va a suceder. Los participantes, obviamente no conocen la estructura. El descubrimiento es un factor capital en el aprendizaje dinámico. Antes de crear la estructura, es necesario analizar los puntos clave del aprendizaje que ha de incluirse en el programa. En la estructura creada hay tres partes separadas. Una definición, de la experiencia, la declaración de las metas del aprendizaje y la descripción del proceso. Esta es la información que se da a los participantes al inicio de la experiencia.

➤ **Intervención dinámica**

Una vez que empieza la experiencia se da a los participantes cierto tiempo para que observen lo que está sucediendo. A los pocos minutos se les proporciona información adicional que podría cambiar inmediatamente la perspectiva de la prueba, o bien no afectarle en absoluto. Este tipo de intervención continua en oportunidades aleatorias o aparentemente casuales, a lo largo de la experiencia. Es posible construir experiencias en las que los grupos debe interrelacionarse. Aparte de las intervenciones, se permite que los participantes con sus propios medios trabaje toda

la prueba. Incluso pueden determinar por cuenta propia aspectos como la hora de las comidas.

➤ **Presentación dinámica de informes**

Algunas experiencias pueden llevarse a cabo en una fase única con informes finales, de modo alternativo, la presentación de reportes puede hacerse preferiblemente por etapas al final de las cuales cada grupo informará nuevamente, bien sea en forma individual o conjunta. Esta etapa puede tener una fecha límite fija o siempre que un grupo particular esté listo. Los participantes tienen que presentar informes sin ninguna guía sobre aquello que deben reportar o acerca de lo que podrían ser las siguientes intervenciones. La experiencia es auténticamente dinámica y crea una situación en la que los participantes se ven forzados a abandonar los enfoques de aprendizaje para cuyo uso habían sido condicionados y a apoyarse íntegramente en sus capacidades innatas para aprender.

➤ **Evaluación dinámica.**

Es una experiencia de aprendizaje dinámico, la evaluación debe ser continua y positiva, a no ser que se decida generar una actividad particular de aprendizaje mediante el uso deliberado de la motivación negativa. Los participantes necesitan saber que tan bien se esta desempeñando durante la experimentación. Esta información es a la vez motivadora y estimulantes, y mantiene el nivel de compromiso. Así pues, la evaluación se lleva a cabo a medida que cada grupo alcanza cierta etapa de la prueba y debe relacionarse en el aprendizaje que se lleva a cabo en ese momento, mas que con el avance de la experiencia, pero en alguna medida si debe estar relacionada con esta.

Las personas que toman parte en experiencias de aprendizaje se pierden muy rápidamente en ellas, y con frecuencia no logran reconocer que se pretende en el proceso. Es importante hacer uso de las evaluaciones para reforzar el conocimiento y la aceptación de que se está produciendo el aprendizaje.

➤ **Retroalimentación dinámica:**

La retroalimentación dinámica es el proceso continuo de mantener la motivación y el compromiso de los individuos que tomen parte en las experiencias de aprendizaje. La retroalimentación incluye información acerca de lo que esta sucediendo y de como



puede esta sintiéndose las personas. Incluye tratar con preguntas y problemas que surjan y tratar con las relaciones personales entre los grupos. Una buena experiencia de aprendizaje es permitir que el personal clasifique sus propias dificultades, pero es necesario instarlos a hacerlo, y hacerles saber que lo que se produce está bien.

El aprendizaje dinámico es una técnica de difícil uso para el capacitador. Requiere de un alto grado de planificación y preparación. Los capacitadores necesitan destrezas considerables, de facilitación, así como un enfoque de capacitación centrado en el aprendizaje con el fin de facilitar a los participantes un aprendizaje dinámico con éxito.

➤ 1.13.3 Aprendizaje consultivo:

Se basa en una de las facultades innatas del hombre para aprender, que además constituye un motivador clave del aprendizaje, la curiosidad.

Para emplear con confianza el aprendizaje consultivo es útil preparar el material necesario, preferiblemente en módulos separados con los asuntos principales.

No es un enfoque difícil pero requiere confianza y un buen estilo de facilitación para hacer bien el trabajo.

1.14 PREPARACION PARA LA MOTIVACION DEL PERSONAL

La palabra motivación se emplea ampliamente, pero con frecuencia no se comprende en forma cabal. Las definiciones implican que la motivación es cierto tipo de fuerza o poder que determina el modo de actuar de las personas. Ninguna trata de enunciar de donde proviene dicha fuerza o poder. La motivación es el fuego interior existente en todos nosotros. Y está presente todo el tiempo y se alimenta de toda la experiencia y el acondicionamiento como por sucesos externos que ocurren en el ambiente personal.

La preparación para la motivación personal es un proceso continuo en el que se examina esta fuerza interior, y se valora el impacto de los estímulos externos en la motivación. Ello permite que los individuos empiecen a comprender su fuerza vital interna y que den pasos con el fin de aprovecharla para el crecimiento y logro personales. Es importante reconocer el poder de utilizar la conducción de la motivación interna que existen en cada persona.

Este proceso sólo pueden llevarlo a cabo las personas mismas, pero pueden recibir ayuda de otros que comprenden los procesos y les brinden conserjería.

Gradualmente, las personas adquieren la capacidad de entender y controlar su fuerza vital interior y ayudarles para alcanzar niveles de logros que nunca antes creyeron posible. La preparación para la motivación personal no es difícil de describir ni de comprender. Pero requiere un de un compromiso continuo y la consejera, es una gran ayuda para mantener esta determinación.

➤ **Los cuatro pasos del crecimiento**

Para aspirar a la realización personal, todos necesitamos captar con claridad las cosas que a ella contribuyen y aquellas que la impiden. Se debe comprender los límites, tanto los que uno se fija personalmente y los que nos son impuestos.

➤ **Elementos estructurales**

Es descubrir sus verdaderas fortalezas, que incluyen las partes sólidas de la personalidad, lo mismo que las destrezas. Estas habrán de ser los elementos estructurales sobre los cuales se podrá cimentar el crecimiento futuro.

➤ **Barreras**

Los individuos tienen que identificar todos los impedimentos para su crecimiento y empezar a hecharlos abajo de manera sistemática para poder logra un crecimiento.

➤ **Límites**

Así como las personas han sido condicionadas a aceptar barreras para su logro personal, también han tenido que aceptar límites para su crecimiento. Las personas necesitan establecer los límites que las circundan en la actualidad; en ese momento pueden comenzar a desplazarlos poco a poco, hasta que finalmente no haya restricciones en su crecimiento.

➤ **Una pausa para respirar**

Con el objetivo de que la preparación para la motivación personal sea efectiva, ésta tiene que convertirse en parte normal de las actividades cotidianas. De vez en cuando es necesario revisar los cuatro pasos clave. Muchas cosas cambiarán y se espera que continúen modificándose positivamente. Es fundamental que las personas se tomen un momento por iniciativa propia para reflexionar, para aprender y para crecer.

➤ **Las tres Tareas**

La preparación para la motivación personal es un proceso amable. Las personas que participan en él deben sentirse satisfechas y relajadas. Si se convierte en un trabajo rutinario, en algo con lo que se debe cumplir, se obtendrá poco beneficio. Los individuos deben ser capaces de divertirse, lo cual contribuye frecuentemente a compartir ideas y sensaciones con otros que estén empleando la preparación para la motivación personal. Esto es cierto con las tres tareas, las cuales son:

➤ **Perfil potencial**

Es una afirmación de las fortalezas individuales, bajo cuatro rubros principales: aquello en lo cual considero que:

- Soy magnífico
- Soy espléndido
- Forma parte de mis características maravillosas
- Es una de las razones por las que soy totalmente adorable.

Lo que se busca es darle la oportunidad de romper con un patrón destructivo y de reconocer el enorme potencial que todos llevamos dentro. Pero las personas no pueden hacer esto a no ser que lleguen a conocerse y a creer en sí mismas. El perfil potencial es el primer paso para ello.

➤ **Declaración de aspiraciones**

Una vez elaborado su perfil potencial, está bien ubicado para pensar acerca de lo que desea ser en el futuro. El primero paso es imaginar, asumiendo que todo es posible, donde se desea estar en tres años. Es el momento, entonces, de considerar el perfil potencial y ver cómo es posible conseguir cada aspiración.

➤ **Afirmación personal**

Consiste en comenzar a condicionarse para creer en sí mismo. La afirmación está compuesta por declaraciones que el personal puede hacer normalmente sobre sí mismo hasta que la verdad este firmemente enraizada en su subconsciente.

Es importante que las personas se digan a sí mismas que pueden hacer algo, o que lo harán en forma correcta, para que las consecuencias sean exactamente esas.

Las tres tareas se llevan a cabo continuamente. El perfil potencial de las personas se amplían; sus declaraciones de aspiraciones se reforman a medida que avancen de

manera paulatina, y sus declaraciones cambian puesto que descartan aquellas innecesarias y añaden otras nuevas.

➤ **Autopreparación**

Muchos identifican la preparación con el hecho de que alguien con conocimiento superior les diga que hacer, alguien en quien puedan inspirarse. En la preparación para la motivación personal, las personas son sus propios preparadores. Los elementos claves de la preparación son la observación, el refuerzo, la motivación y la guía.

Al utilizar sus afirmaciones pueden reforzar sus aspectos positivos. Sus éxitos proporcionarán motivación, para continuar, lo mismo que un punto de referencia para su declaración de aspiraciones. La guía provendrá de la revaloricen continua del perfil potencial.

El empleo de la preparación para la motivación personal libera enormes reservas de energía y orienta a las personas a los aspectos mas positivos de su vida. Todo estímulo proviene de su ser interior. Los sucesos externos, particularmente el éxito propio, animan a utilizar su fuerza interior en la forma que ellas consideran óptima. Su éxito y su felicidad están en sus propias manos, en su propia mente.

1.15 EJECUCION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

La tercera etapa en el proceso de capacitación es la ejecución de los programas de capacitación. Este proceso siempre requiere la intervención de dos sujetos: el instructor que es la persona que transmite sus conocimientos de forma ordenada a los aprendices siendo éstos las personas que necesitan aprender o mejorar los conocimientos que tienen sobre alguna actividad o trabajo.

1.16 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACION

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

1. Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

2. Demostrar si los resultados de la capacitación presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

También será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá compararse con otros enfoques para desarrollo de los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o reestudio de las operaciones de producción.

A. Evaluación a nivel empresarial

A nivel empresa, la capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y debe proporcionar resultados como:

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

B. Evaluación al nivel de los recursos humanos

Al nivel de los recursos humanos, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- ◆ Reducción de la rotación del personal.
- ◆ Reducción del absentismo
- ◆ Aumento de la eficiencia individual de los empleados
- ◆ Aumento de las habilidades de las personas.
- ◆ Elevación del conocimiento de las personas.
- ◆ Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.

C. Evaluación al nivel de las tareas y operaciones

A este nivel la capacitación puede proporcionar resultados como:

- ◆ Aumento de la productividad
- ◆ Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
- ◆ Reducción del ciclo de la producción
- ◆ Reducción del tiempo de entrenamiento
- ◆ Reducción del índice de accidentes.

◆ Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos. Etc.

La capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales extremadamente mutables y nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento organizacional.

Estos criterios de eficacia de la capacitación y desarrollo se hacen significativos cuando se consideran en conjunto con los cambios en el ambiente empresarial y en las demandas con respecto a la organización.

De todos los recursos empresariales, los únicos capaces de autodirección y de desarrollo son los recursos humanos. Son recursos vivos y, como tales, tienen una enorme aptitud para el crecimiento.

El entrenamiento es un tipo de educación profesional más específico que la formación profesional y el perfeccionamiento profesional. El entrenamiento es por tanto, un proceso educativo destinado a generar cambios de comportamiento. Su contenido puede implicar transmisión de información, desarrollo de habilidades, de actitudes y de conceptos.

1.17 LAS NUEVAS HABILIDADES DE CAPACITACION

Las destrezas de los capacitadores provienen de un campo amplio. Algunas se adquieren de la exposición formal a la capacitación gracias a talleres sobre "cómo capacitar al capacitador"; otras de asistir a cursos y de "Observar" como capacitan otras persona, tal vez la más usual es, la de la experiencia práctica de capacitar a los demás. Estas habilidades pueden describirse en una gran variedad de formas. Las destrezas se pueden clasificar en las siguientes categorías siendo éstas:

1.17.1 Destrezas técnicas

El capacitador necesita tener los conocimientos necesarios y estar al tanto de los avances técnicos, lo cual significa estar capacitado para hacer uso del equipo de vídeo y del circuito cerrado de televisión, así como del equipo de presentación visual, control de sonido e instalaciones de traducción múltiple.

Necesitan conocer bien el manejo del equipo técnico que utilizan. El capacitador se enfrenta a la necesidad de captar términos de una nueva gama de destrezas técnicas. Las nuevas destrezas técnicas son:



Saber usar, incluso programar la computadora.

Comunicarse a través de redes.

Construir gráficas con la computadora.

Utilizar sistemas de desktop publishing

➤ **Uso de la computadora:**

Los capacitadores podrán usar la computadora, tanto para asuntos personales como para capacitación. Esto incluye las capacidades de manejar programas de procesamiento de palabras, hojas de cálculo, herramientas de planificación, además de comprender el software creado para la capacitación asistida por computación, e incluso escribir programas cuando el software de capacitación así lo requiera. Los capacitadores deberán desarrollar una comprensión de la tecnología, que a su vez los ayudaran a crear una capacitación asistida por la tecnología.

➤ **Redes de comunicación.**

La información técnica sobre el funcionamiento de redes y transferencia de datos hará posible que el capacitador haga uso óptimo de las computadoras para esta labor, incluidas cosas como el videotex, que es una tecnología mas comprendida y sub-utilizada. Se trata de una forma muy sencilla de presentar paginas de texto y gráficas en monitores de televisión.

➤ **Gráficas de computadora**

Por medio de la computadora se puede hacer uso de las diferentes gráficas artísticas sin necesidad de recurrir al papel.

➤ **El desktop publishing**

Los materiales escritos de capacitación pueden incorporar ahora diferentes estilos y tamaños de letras, diagramas, imágenes, etc. La calidad de la reproducción es tan óptima que ya no hay excusa para que haya materiales de capacitación de baja calidad. Es esencial tener la destreza de utilizar los sistemas de desktop o de escritorio, o de especificar exactamente lo que se requiere de estos.

1.17.2 Destrezas analíticas

El uso de la metodología del diseño centrado en el aprendizaje como una herramienta analítica clave para los capacitadores. Para emplear esta metodología, los

capacitadores deberán contar con las destrezas analíticas necesarias, las cuales pueden examinarse teniendo en cuentas estas denominaciones:

➤ **Formulación de preguntas:**

Es una destreza analítica que se adquiere. Debe comprenderse la diferencia entre preguntas abiertas y cerradas y es necesario conocer y practicar la forma de plantear estas preguntas. La recompensa a una buena habilidad para formular preguntas acertadas es la obtención de la información necesaria de manera precisa y completa. También mejora considerablemente la calidad del análisis de la capacitación y las necesidades de aprendizaje, y se traduce en una mejor solución para la capacitación.

➤ **Interpretación:**

Una vez reunidas las preguntas, deben interpretarse en el contexto del análisis propuesto. Esto requiere la habilidad de estar en capacidad de analizar claramente cuáles son las implicaciones de las respuestas, y de interpretarlas en términos de capacitación y necesidades de aprendizaje. Es el proceso de reconocer el significado y el sentido de la información que se va a manejar.

➤ **Lógica:**

Es el proceso de razonamiento que busca esclarecer la relación de un conjunto de objetos, individuos, principios o sucesos. Es importante en el análisis estructurado de tareas y en la decisión de la mejor secuencia que cubra necesidades de aprendizaje.

1.17.3 Destrezas de diseño:

El diseño de programas de capacitación forma parte de la metodología del diseño centrado en el aprendizaje, pero para seguir la metodología, si se requieren destrezas básicas de diseño que incluyan las capacidades de revisar el resultado de la etapa del análisis y de desarrollar un enfoque imaginativo capaz de construir el programa de capacitación que satisfaga la capacitación y las necesidades de aprendizaje. Las destrezas de diseño se dividen en tres secciones:

➤ **Percepción:**

Es la capacidad de comprender y penetrar en lo que el programa de capacitación trata de lograr, y de emplear la intuición en la formulación de un enfoque efectivo. Un aspecto crucial para el diseño y la construcción de un programa de capacitación que

se lleve a cabo con éxito es el hecho de ser capaz de visualizar para donde van las personas y como va a llegar allí.

➤ **Ejecución:**

Poder pasar de un diseño a un programa de capacitación acabado y factible, bien sea asistido por la computadora o por un proyecto de aprendizaje dinámico, consultivo o de capacitación tradicional con papel, es una ventaja indudable para los capacitadores que tiene la habilidad de hacer un trabajo pormenorizado por sí mismos. Parte de la destreza del diseño consiste en especificar y presentar ideas a otros, de tal manera que puedan comprender inmediatamente lo que se desea y la forma de hacerlo.

➤ **Destrezas de comunicación:**

La utilización de las palabras escrita y hablada es una exigencia básica para todos los capacitadores. Las formas de comunicación cambian de manera constante y se añaden nuevas facilidades a las ya existentes.

Los capacitadores del futuro tiene que saber cómo hacer el mejor uso de todos los medios de comunicación y también deben ser excelentes comunicadores.

1.17.4. Destrezas Psicológicas:

Es necesario que los capacitadores tengan una capacitación psicológica sólida, pero en la era de la alta tecnología esto asume una perspectiva diferente. La interfaz entre las personas y las maquinas ahora se ha convertido en un aspecto importante. Se analizaran tres aspectos psicológicos importantes.

➤ **Psicología del aprendizaje**

Todos poseen una inmensa variedad de facultades que se muestran desde que se nace y que se emplean durante los primeros años de vida. Este proceso continúa en forma directa hasta la edad adulta. Las capacidades innatas que tienen los adultos para aprender han sido casi íntegramente reprimidas. Redescubrir las facultades innatas para aprender constituye una tarea importante para todos, especialmente para los capacitados. Las capacidades innatas que tienen las personas para aprender las facultan para emplear todos sus sentidos en descubrir a partir de la experiencia lo que sienten que deben asimilar.

Es ayudar a las personas a descubrir de nuevo la facultad de sus capacidades innatas, es un aspecto que debe desarrollar el capacitador.

➤ **Psicología de tomar riesgos:**

Hacer algo nuevo por primera vez significa un riesgo. Algunas personas van de lleno al asunto, otras retroceden y duda. Las posibilidades de aprendizaje deben ser siempre un proceso en el que se tomen riesgos. El aprendizaje tradicional que da a las personas una disertación y les alimenta con información no implica ningún riesgo; es seguro. A no ser que los capacitadores mismos asuman riesgos, aprenderán muy poco. A menos que aprendan de la experiencia de ayudar a otros a aprender, no podrán crecer y desarrollarse como buenos facilitadores. La facilitación del aprendizaje es un arte que exige un conjunto de destrezas del cual con frecuencia carecen de capacidades convencionales.

➤ **Interfaz máquina-hombre:**

Los capacitadores que trabajen en un mundo de alta tecnología necesitaran adquirir las destrezas adecuadas para que la interfaz hombre- maquina sea efectiva. Tales destrezas incluyen comprensión de como reaccionan las personas ante el trabajo con la maquina en forma dialogada, pero no se trata con aire condescendiente. Es deseable que el capacitador comprenda la psicología de la interfaz hombre-máquina, y que sea capaz de ayudar a los diseñadores a producir sistemas cuyas interfaces humanas sean efectivas.

➤ **Destreza de facilitación:**

La facilitación es el proceso de hacer que las cosas ocurran, de facilitarlas y de hacer que los hechos y las personas avancen. La facilitación del aprendizaje requiere una variedad de destrezas en cinco categorías:

➤ **Preparar oportunidades de aprendizaje:**

Es este aspecto se toman en cuenta para facilitar la oportunidad de aprendizaje. La primera consideración fundamental es el grado de libertad que se dé a los participantes para que decidan como desean aprender. La preparación deberá ocuparse de establecer fuentes y disponibilidad de recursos de aprendizaje, mas que el abastecimiento de estos. La preparación de varias alternativas, lo que a su vez comprenda presentaciones con ayudas visuales, materiales escrito.



➤ **Estimular el deseo de aprender:**

Todos disfrutamos del aprendizaje. Es una actividad emocionante y satisfactoria. Por lo menos cuando se trata de algo que deseamos aprender. Para estimular el deseo, los capacitadores deben, primero, descubrir por qué los participantes quieren aprender aquello que los capacitadores están a punto de ayudarles a formar. Luego deberán presentarles la oportunidad de aprendizaje de tal manera que los invite a la participación, que les ofrezca cierto grado de selección y que claramente les dirija una llamada para que empleen sus habilidades en el proceso.

➤ **Guiar el proceso de aprendizaje:**

En el proceso de guiar a las personas a través de un proceso de aprendizaje los capacitadores debe responder a las necesidades de los participante, en lugar de que ellos respondan a las exigencias del capacitado. Cuando se actúa como guía es posible trabajar desde tres posiciones: al frente del grupo que nos sigue, en la retaguardia del grupo errante que va adelante; o en el centro como parte del grupo.

Guiar a las personas a través de una oportunidad de aprendizaje significa también ser capaz de intervenir en forma amable, de guiar en lugar de dirigir, de dar un codazo suave en lugar de empujar, de motivar mas que criticar. La habilidad de intervenir es tal vez la más importante y difícil de las destrezas de facilitación. Saber cuándo y cómo intervenir es algo que adquiere con la experiencia, pero el buen facilitador debe concentrarse más en no intervenir, en dejar que el grupo halle sus propias soluciones.

➤ **Mantener el deseo de aprender:**

Durante la oportunidad de aprendizaje hay muchos momentos en que los participantes desfallecen su deseo de aprender. Lo primero es ser consciente de la condición del grupo. Si están fatigados, es imprescindible un descanso una distracción. También puede ser necesario cambiar la orientación al preguntarle al grupo lo que desea hacer es probable que quiere a un cambio. El simple hecho de ofrecer una alternativa a los participantes los estimulará de nuevo y sentirán que están ejerciendo control sobre lo que está sucediendo.

Mantener el entusiasmo de aprender es una combinación de alimentar las demandas de aprendizaje, y al mismo tiempo generar suficiente curiosidad para mantener el

nterés. Si se deja insatisfecha la curiosidad durante un tiempo muy prolongado el efecto es negativo y los participantes pueden desmotarse.

➤ **Lograr las metas de aprendizaje:**

El trayecto para el aprendizaje puede empezar con tres metas bien definidas en la mente de las personas, pero, como guías profesionales, los capacitadores deben tener en consideración que lo más importante es el propósito del cliente, para lo cual deben estar seguros de que al inicio de la jornada verificaran y acordarán con los participantes las aspiraciones durante la travesía.

1.17.5 Destrezas de consejería:

Poner atención a lo que le sucede a las personas y a que ellas puedan expresar sus sentimientos es la función de la consejería. No se trata de dar consejos ni de sacar a la gente de sus problemas. Hablar acerca de algún problema o dificultad, o de lo que sienten las personas es un proceso curativo. Los individuos se sienten mucho mejor después de una sesión de consejera en la que han podido abrir su mente a alguien que los escucha y los ama.

Los capacitadores tienen una oportunidad ideal para aconsejar y para ser asesorados por sus colegas y por los participantes. Si desean aconsejar entonces debe desarrollar las siguientes destrezas:

➤ **Escuchar:**

Es el acto de concentrarse. Escuchar atentamente exige un esfuerzo considerable, pues hay que dejar de lado los sonidos extraños del ambiente.

➤ **Incentivar:**

La persona encargada de fungir como consejero debe ofrecer todos los incentivos que pueda a la persona que esté vacilando o se sienta cohibida. Esta actividad de incentivar al aconsejado puede constar sencillamente de unas pocas palabras, una sonrisa o un apretón de manos.

➤ **Preguntar:**

Es natural que el consejero desee formular preguntas, pero éstas no deben plantearse para satisfacer su propia curiosidad. Deben ser para ayudar a estimular a la persona aconsejada, con el fin de que exprese lo que desea.

➤ **Contradecir.**

Es ser capaces de contradecir la angustia de una persona. Cuando el individuo dice que no es bueno, no se traduce en beneficio alguno el hecho de que el consejero este sentado asintiendo con la cabeza.

La consejera debe ser una destreza que debe ser atributo de los buenos capacitadores.

1.18 ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN

La administración de un sistema de capacitación requiere de una estructura orgánica y funcional que apoye y dote de intencionalidad y dirección a las acciones que realiza. El departamento de capacitación es al igual que otro departamento de la empresa, un área de responsabilidad especializada, cuya estructura se ubica dentro de la empresa, cumpliendo ante todo con una función de servicio, orientada a la satisfacción de las necesidades individuales u organizacionales de esta, su tamaño, ubicación y distribución geográfica, sus objetivos, políticas, sus recursos humanos, el tipo de relación contractual y el estilo gerencial entre otros.

Un departamento eficaz ha de preocuparse por proporcionar a todas las áreas usuarias un servicio oportuno y de calidad que reditúe en beneficio para la empresa, la familia y la comunidad.

La misión de la capacitación es contribuir al desarrollo individual, organizaciones y social, mediante el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas para que encuentren en su trabajo el medio ambiente adecuado donde lograr el máximo desarrollo de sus potencialidades, apoyando el crecimiento de la empresa y obteniendo beneficios que les permitan niveles mejores de vida.

➤ **Estructura**

En la estructura organizacional de las empresas no existe una posición fija del departamento de capacitación, aunque se verifica la tendencia a ubicarlo dentro del área de Recursos Humanos o Relaciones Industriales, tanto por el tipo de funciones que realiza como por los insumos que requiere para su desarrollo. En algunos casos si es necesario delegar funciones a otros departamentos, es debido a la clase de actividades que realiza.

El nivel organizacional que ocupe el departamento dentro de la estructura es determinante de la autoridad y poder que ejerza el capacitado para tomar decisiones, el área de mando, el impacto y el alcance de sus acciones.

El departamento de capacitación debe ser el resultado de un análisis de la empresa considerada como un todo. Entonces se puede identificar el lugar que ocupa dicho departamento dentro de la estructura de la empresa, también es conveniente analizar la estructura misma del departamento, para observar si funciona adecuada y congruentemente con las políticas propias de la empresa.

➤ **Definir la filosofía de la capacitación**

La capacitación como cualquier otra actividad o función interna, debe ayudar a lograr los objetivos de la empresa, es decir, la capacitación tiene ningún valor a menos que ayude a eliminar problemas, a mejorar la actuación del personal y a lograr mejores resultados en las operaciones y en las satisfacciones personales de los colaboradores.

La capacitación no es un fin en sí mismo, sino una herramienta que incrementa la eficiencia de la empresa.

La eficiencia de la capacitación esta determinada en razón directa del apoyo que le den el Director General y los demás ejecutivos de la empresa.

La responsabilidad sobre el éxito de la capacitación recae en todo el personal pero principalmente en el Gerente de capacitación y en todo el personal que ejerce mando. Todos los supervisores, jefes, gerentes y directores, deben considerar el entrenamiento de su personal, como una de sus funciones básicas.

➤ **Determinar prioridades**

Hay que aclarar que objetivos están tratando de lograr, así como los planes y problemas básicos en los que la capacitación podría jugar un papel importante. Se debe tomar en cuenta el impacto de cada departamento en los resultados finales de la empresa.

Hay que decidir la importancia de cada necesidad de capacitación detectada, así como el presupuesto que se necesita y cómo se hará la distribución del mismo.

Conforme avanza su desarrollo, la función se vuelve más compleja en tanto que la instrumentación metodológica de la detección de necesidades, la elaboración de

planes y programas y el entrenamiento de instructores internos y del proceso de instrucción, requiere de una estructura básica que administre la función de su etapa de planeación y ejecución.

En la etapa de consolidación del sistema de capacitación, la estructura del departamento se fortalece, ya que se genera la necesidad de controlar el desarrollo de todas las acciones para implantar un sistema de evaluación. Además, se requiere de los técnicos especializados que pueden la instrumentación del proceso. La estructura del departamento de capacitación, debe propiciar que las personas que la integran puedan comunicarse entre sí, estén dispuestas a actuar y compartir un propósito común.

➤ **Manual de políticas y procedimientos**

El manual de políticas y procedimientos es el documento que tiene como propósito fundamental, integrar en forma ordenada las normas y actividades que se deben realizar para que el sistema de capacitación opere de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Continúe principalmente los objetivos, las políticas generales y operativas, los procedimientos, diagramas, formularios y en general los flujos de trabajo.

➤ **Integración de personal**

En razón de la responsabilidad que tiene esta área es muy importante encontrar el procedimiento idóneo que auxilie en la integración del equipo de trabajo que llevara la responsabilidad de propiciar el desarrollo del personal.

El procedimiento que a continuación se describe no es ideal pero ha sido proyectado con base en la experiencia de administrar por muchos años la capacitación:

1. Es indispensable realizar un análisis de la organización total y que como se menciono antes, la capacitación nunca ocurre en el vacío, es parte del ambiente y a éste es el que da servicio. Por lo tanto, en ese análisis se debe considerar los puntos siguientes:

- Objetivo de la organización
- Tamaño de la empresa
- Estructura orgánica
- Productos o servicios

- Tecnología
- Antecedentes
- Actitud hacia la capacitación
- Influencia clave.

2. Es necesario establecer una planeación de los recursos Humanos que se requieren para cumplir con los planes y programas, considerando el desarrollo del área de capacitación y su evolución dentro de la empresa en que se encuentre. Es importante prever el tipo de personal y elaborar planes y programas para que estas personas sean integradas con toda oportunidad.

3. Se debe diseñar perfiles de cada puesto. Esto se hace sobre la base de las habilidades, conocimientos y actitudes que el puesto requiere.

4. Es importante establecer los estándares de trabajo para cada una de las funciones y actitudes de los puestos, de tal manera que al integrarse una persona, conozca exactamente que se espera de ella y cual será el nivel de rendimiento adecuado.

Es necesario señalar que el número de puestos esta en función del tamaño de la empresa y del estado de madurez que guarda el área de capacitación. No obstante, se puede integrar un equipo mínimo constituido por los puestos básicos que son:

Gerente del departamento

Coordinadores

Analistas

Instructores

Secretarias

Auxiliares

Es importante recordar que si bien regularmente su personal es mínimo, su deber es involucrar a las otras áreas de la empresa en las actividades de capacitación.

➤ Integración de los Recursos Materiales

Para proporcionar un servicio efectivo y de calidad, el departamento de capacitación requiere, aparte de personal calificado, de un buen número de insumos para apoyar los diferentes cursos que tiene planeado desarrollar. A continuación se enlistan todos aquellos materiales que pueden ser de utilidad para capacitar:

- Mobiliario y equipo de oficina

- Equipo de apoyo
- Pizarrón
- Rotatorio
- Proyector de transparencias
- Retroproyector
- Video
- Computadora
- Circuito de Televisión
- Grabadoras
- Películas
- Cámara de Video, Filmicas, acetatos, mapas, folletos, revistas, libros etc.

Es importante señalar que el equipo y material que es utilizado con cierta frecuencia, es susceptible de un natural deterioro, por lo que se debe incluir el porcentaje proporcional al tiempo de depreciación

1.19. CAPACITACIÓN Y APOYO CONTINUOS

Los cambios ocurren tan rápidamente que en pocos años el conocimiento y las destrezas adquiridas con una capacitación amplia se convierten en obsoletas y las personas tienen que capacitarse de nuevo, y se prevé que va a aumentar esta necesidad de capacitación y apoyo continuos en el sitio de trabajo.

Hasta el momento las personas han estado acostumbradas a considerar la capacitación como una actividad esporádica ajena al desempeño de su cargo, vinculada a una tarea no estructurada del desempeño del cargo, ya que muy poca capacitación se lleva a cabo durante el desempeño del cargo.

Lo que se necesita es algún medio por el cual los individuos puedan recibir actualización y capacitación continuas cuando así lo requieran, cuando lo soliciten, y que se les brinde en el lugar de trabajo. Esto puede proporcionarse por medio de supervisores, de colegas experimentados, o por medio de la tecnología que emplean en su trabajo diario.

Las personas que logran niveles de desempeño muy alto se entrenan continuamente con el fin de alcanzar su punto máximo, de mantenerse en él, y de ampliar sus

capacidades a nuevos niveles de logros. Tal vez este no es el nivel de logro ni de compromiso que pretende, pero probablemente las personas sí se preocupan de velar por ser capaces de desempeñar al máximo sus capacidades y de mantener y mejorar su desempeño.

Capacitación Continua

La capacitación continua es un proceso de tres etapas: aprendizaje, práctica y evaluación del desempeño. No debe detenerse. Las personas no deben llegar a un nivel satisfactorio y apagarse porque, al igual que en el caso de un atleta decaerá su desempeño. La capacitación continua es una inversión en el desempeño.

Las tres etapas del proceso son vitales para el éxito, pero tal vez el elemento esencial sea la evaluación, la cual siempre es muy difícil tanto para el evaluador, como para la persona que es el objeto de la evaluación.

La evaluación debe informar a las personas sobre tres aspectos:

Cómo se están desempeñando, preferiblemente con relación a algún parámetro predeterminado y mensurable;

Por qué se están desempeñando en ese nivel y

Qué acción clave pueden emprender para mejorar.

Por lo general, a la evaluación le sigue más aprendizaje, luego, de un período de práctica en el cual se espera que haya un mejoramiento en el nivel de desempeño.

Este proceso nunca debe detenerse. Las personas pueden cambiar de dirección, adquirir nuevas destrezas, crecer, tanto en ese nivel, como en el ámbito de su desempeño, pero nunca deben detener el proceso de desarrollo. Para muchos se detiene por algunas de las siguientes razones:

El deseo personal de detenerse, de rendirse

El proceso mismo se detiene

Hay un rechazo personal a seguir el proceso

Hay falta de motivación

No hay oportunidades

Los individuos piensan que han alcanzado el tope.

Si las organizaciones pueden proporcionar la infraestructura para mantener este proceso continuo de desarrollo, y para proporcionar la motivación por medio del

aprendizaje autogenerado, de la práctica y de la revisión, debería haber entonces un mejoramiento significativo en el desempeño.

Cuando la necesidad de servicios de capacitación continúa está relacionada con el uso de alta tecnología en el sitio de trabajo, se puede apreciar que es necesaria, una facilidad que esté permanentemente disponible para el usuario, la cual debe ejecutar tres tareas principales: medir el desempeño, valorar lo que indican las mediciones y luego, conducir directamente hacia la preparación, de tal modo que pueda mejorar el desempeño.

1.20. PORQUE ES IMPORTANTE LA CAPACITACION

La capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales. Muchos programas que se inician solamente para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo y aumentando potencial a su capacidad como empleado directivo.

Cuando se considera desde la perspectiva global que toma esta actividad dentro de una organización, la distinción entre la capacitación para un trabajo actual y el desarrollo con vista al futuro se hace aún más imprecisa. 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.

Las razones para brindar capacitación son muy numerosas, ya que actualmente el mundo sufre una sed inagotable de conocimiento, es por ello que los miembros de las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales beneficiará a la organización a la que pertenecen.

Con la Capacitación se adquieren muchos beneficios tanto para la compañía como para la persona misma.

1.21 Reseña Histórica Seguros G&T

Los señores Mario Granai Andrino y Ernesto Towson Pinto fueron los pioneros en la Industria de Seguros en Guatemala.

En su inicio, Don Mario se dedicaba a los seguros de Vida, desde 1925, habiendo vivido 11 años en la Ciudad de México.

Don Ernesto por su parte, habiendo estudiado banca y seguros en la Universidad de Oxford, Inglaterra, y trabajado por varios años en Londres en el Commercial Bank of Latin América y en la sucursal del Banco de Chile, se dedicó posteriormente a los seguros de daños.

De regreso a Guatemala, ambos representaron diferentes empresas en nuestro país. A mediados de 1,937 don Ernesto tenía su oficina de representaciones en el Edificio París, en la zona 1. Habiendo empezado su amistad con Don Mario Granai Andrino entraron en pláticas para que don Mario representara la firma de Corredores de Seguros Lloyd's de Londres, habiendo llegando a la conclusión de fundar la Empresa M. Granai y Co. Así empezaron a trabajar bajo el mismo techo, uno en seguros y el otro en seguros y reaseguros de automóviles.

El 28 de mayo de 1,945 cambiaron la razón social de aquella primera empresa por la de Granai&Towson, Sociedad colectiva dedicándose especialmente al ramo de seguros de daños para el Crédito Hipotecario Nacional.

Debido a la baja del precio de los productos del país, Guatemala sufría en aquellos días una severa escasez de divisas y ante el espectáculo de los fondos nacionales que por concepto de seguros generales emigraban de nuestra patria, Don Mario y don Ernesto concibieron el proyecto de crear una compañía guatemalteca de Seguros generales capaz de ofrecer en Guatemala, una sólida y completa protección económica por medio de la industria del Seguro.

Fue así como el 29 de Agosto de 1,947 quedó fundada la Compañía de Seguros Generales Granai & Towson, Sociedad Anónima.

Al iniciar la Compañía, sus oficinas fueron modestas como lo requerían las circunstancias. Con su rápido crecimiento fue indispensable tener más espacio y mayor comodidad. Esto ocurría en 1,951. En 1,959 ocho años más tarde, Granai

&Towson continuaba creciendo arrolladamente. Se presentó entonces una disyuntiva; o se emprendía la construcción de un nuevo edificio para alojar adecuadamente sus oficinas, o bien se adquiría otro edificio apropiado. Los directores, con la certera visión, de lo que corriendo el tiempo, llegaría a ser el sector sur de la ciudad capital, optaron por comprar el edificio de cuatro pisos situado en la 7am avenida 1-82 zona 4. Es en este último edificio donde actualmente funcionan las oficinas, en 1962 se instaló en el mismo edificio el Banco Granai & Towson. La dirección actual de las oficinas es: Ruta 2-2-39 zona 4.

CAPITULO II

METODOLOGIA

Esta es una investigación de tipo bibliográfico o documental con referencia empírica, por lo cual se realizó el trabajo de fichero para conformar la base teórica que sustente la propuesta. Las fuentes documentales utilizadas fueron textos de Administración, Psicología Industrial, Administración de Recursos Humanos, Capacitación y tesis. Así mismo se trabajó con 10 profesionales de Recursos Humanos que se desempeñan en el área de Capacitación.

El instrumento utilizado fue un cuestionario que constó de 13 preguntas las cuales abarcaron diferentes áreas de la capacitación.

Primero se puede mencionar que las preguntas 1, 2, 3 y 4 van directamente relacionadas con el concepto y la visión propia que se tiene de la capacitación de acuerdo a la experiencia adquirida por cada uno de los profesionales.

La pregunta número 5 se refiere a los distintos pasos que se desarrollan para llevar a cabo un programa de capacitación, su conocimiento secuencia y seguimiento de los mismos.

Seguidamente las cuestiones 6,7,8, hace referencia directamente de las Técnicas de Capacitación, su conocimiento, su aplicación, la obtención de resultados.

La pregunta número 9 menciona la herramienta utilizada por los capacitadores para mantener la atención de las personas, ya que en este punto se debe tener mucho cuidado para no perder la hilaridad del tema que se desarrolla.

En las interrogantes 10,11 y 12 se obtiene información sobre la técnica para evaluar un programa de capacitación una vez concluido éste, como se le puede dar un seguimiento y las ventajas que se obtienen al contar con un programa continuo de capacitación.

Y en la pregunta 13 se hace mención de las características personales y psicológicas que debe poseer una persona que se dedica a la capacitación ya que es de vital importancia para el éxito del mismo.

Como se puede observar son seis aspectos los que se investigaron por medio de las entrevistas realizadas a los profesionales, se conoció las diferentes opiniones y se extractó de ellas, parámetros que fueron tomados en cuenta para la realización de la propuesta.

CAPITULO III

RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS DIFERENTES PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS EN EL AREA DE CAPACITACION

La información recabada de los profesionales de Recursos Humanos en el área de capacitación, expresa que este proceso es una inversión que repercute en el recurso humano y en la organización. En cuanto a la conceptualización comentan que es importante porque ayuda a desarrollar a las personas, preparándolas para cambios constantes, a través de la transmisión de conocimientos y habilidades, apoyando de este modo a que los colaboradores logren una mejor identificación con la empresa, realicen efectivamente su trabajo y motivándolos para fortalecer el proceso de transformación y cambio.

Todos los profesionales coincidieron que los pasos a seguir para la realización de un programa de capacitación son los siguientes:

- ❖ Diagnóstico de Necesidades
- ❖ Definición de Objetivos
- ❖ Planificación
- ❖ Ejecución del programa
- ❖ Evaluación.

Concuerdan que se debe tener conocimiento de las distintas técnicas de capacitación y su aplicación ya que el éxito de los programas dependerá mucho de éstas ya que son los medios para que el aprendizaje sea más efectivo. Recomiendan que esta debe elegirse de acuerdo al grupo objetivo. Las más utilizadas son: Conferencias, exposiciones magistrales, técnicas grupales, capacitación en el puesto de trabajo, técnicas audiovisuales, simulacros etc.

En cuanto a la forma de evaluar los métodos más utilizados son a través del desempeño, cifras estadísticas, retroalimentación. Con respecto a los programas de capacitación continua indican que ayuda a mantener un personal motivado que se desarrolla constantemente convirtiendo a la organización es un ente eficiente y productivo, hay contacto personal, se alcanzan los objetivos. Este proceso se puede mantener a través de reuniones periódicas, observaciones y retroalimentación.

Así mismo expresan que las características personales y psicológicas con que debe contar un capacitador son:

- ❖ Equilibrio personal
- ❖ Actitud Positiva
- ❖ Buenas Relaciones Interpersonales
- ❖ Vocación de Servicio
- ❖ Dominio del tema
- ❖ Dinámico
- ❖ Creativo
- ❖ Cortés
- ❖ Amable
- ❖ Maneja de Recursos Tecnológico.

CAPITULO IV

**PROPUESTA PARA UN PROGRAMA
DE CAPACITACION**

INTRODUCCION

La capacitación es el proceso por medio del cual se enseñan al nuevo o antiguo empleado las habilidades y conocimientos básicos para desempeñar un puesto.

Para que un programa de capacitación se asimile al máximo es muy importante planificar de acuerdo a las necesidades que presentan los colaboradores en la empresa. Los objetivos deben ser claros y alcanzables y así mismo, utilizar las técnicas capacitacionales adecuadas ya que de éstas depende el éxito o fracaso de dicho programa.

Esta propuesta ha sido elaborada como producto de la realidad observada en la Compañía de Seguros G&T y de una investigación realizada con la colaboración de profesionales del área de Recursos Humanos que se dedican al proceso de capacitación en las diferentes empresas guatemaltecas. Dicha investigación se realizó por medio de la aplicación de un instrumento previamente elaborado. El instrumento utilizado está formado por una serie de preguntas las cuales proporcionan información sobre la aplicación de las diversas técnicas de capacitación, conceptos y visualización propias, basadas en la experiencia, etc., y la documentación teórica que sustenta los aspectos prácticos que van dentro de este rubro.

La presente propuesta contiene los pasos para desarrollar y planificar un programa de capacitación, se espera que dicho estudio y propuesta sea un aporte a la Cia de Seguros G&T y a todas aquellas empresas guatemaltecas, que se preocupan por mantener un alto nivel de desarrollo de sus colaboradores que luchan cada día para alcanzar la excelencia.

JUSTIFICACION

La Capacitación es muy importante ya que los avances de cultura y tecnología actual, no permiten que las personas se queden solamente con estudios proporcionados por una institución educativa.

A las puertas del siglo XXI las empresas guatemaltecas están afrontando diversos cambios, como es el caso de Seguros G&T, por lo tanto deben mantener un personal altamente calificado de acuerdo a los objetivos de la organización y de las necesidades que se presentan.

Es por ello que se hace necesario el planteamiento de un programa de capacitación aplicando las técnicas apropiadas que ayuden al desarrollo de habilidades personales, para que éstas, al fusionarse con las habilidades y conocimientos específicos y técnicos, den al colaborador las herramientas necesarias para desarrollarse al 100% dentro de la organización, presentándosele las oportunidades idóneas de crecimiento intelectual y personal y de este modo contribuir al desarrollo de la organización.

OBJETIVOS

1. Elaborar un modelo de propuesta que sirva de guía y pueda ser utilizada por las empresas para la planificación de un programa de Capacitación
2. Proporcionar la información teórica-práctica necesaria para la implantación de un programa de capacitación en las empresas guatemaltecas.
3. Dar a conocer los beneficios que obtienen las organizaciones y sus colaboradores al implantar un programa de capacitación

PROPUESTA PARA UN PROGRAMA DE CAPACITACION

Este documento se ha realizado bajo dos informaciones muy importantes, la primera de ellas es el aporte de expertos en capacitación, y la segunda, información teórica recabada para diseñar la propuesta, la cual es una guía que puede ser utilizada por personas o profesionales dedicados al área.

Es necesario recordar que la capacitación es, preparar al nuevo o antiguo empleado en el desempeño del cargo a ocupar, implementándole con las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos personales y de la empresa.

Es importante mencionar que para realizar un programa de capacitación se llevan a cabo diversos pasos los cuales se enumeran a continuación:

❖ DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE NECESIDADES:

Este primer paso es la parte central de todo el proceso de capacitación ya que a partir del mismo se plantean los objetivos y acciones de capacitación. En el momento de diagnosticar la necesidad se hace referencia a la ausencia o deficiencia en los conocimientos, habilidades actitudes de las personas y que por lo tanto se deben adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar correctamente las tareas propias de su puesto y lograr satisfacciones personales. En el análisis se hace notar la discrepancia existente en lo que el puesto requiere, según su descripción, y lo que el colaborador posee realmente, a partir de esta información se establecen prioridades y profundidad de la capacitación.

Hay que tomar en cuenta que el éxito de un programa de capacitación no depende únicamente de la calidad de los cursos impartidos, sino de la satisfacción plena de las necesidades que contribuyan al cumplimiento de objetivos.

Los medios más utilizados para la el diagnóstico y análisis de necesidades son los siguientes:

- Descripción del puesto
- Evaluación del desempeño:
- Autoevaluación
- Observaciones periódicas:
- Solicitudes de los jefes, supervisores o colaboradores
- Reuniones por departamento e individuales
- Pruebas Técnicas
- Modificaciones en el trabajo
- Entrevistas de salida
- Eventos futuros que provoquen necesidades (a priori)
- Problemas por necesidades no atendidas (a posteriori)

Utilizar los medios anteriores para la detección de necesidades, nos permitirá captar información necesaria que sirva de base para la elaboración de los distintos programas y planes de capacitación.

❖ PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS:

Una vez detectadas correctamente las necesidades, es preciso el planteamiento de objetivos que estipulen claramente los logros que se desean alcanzar, deben ser precisos y evaluables. Así mismo es importante completar un plan de desarrollo personal el cual nos sintetice lo que requiere el colaborador para completar los requerimientos necesarios para desempeñarse óptimamente.

El plan de desarrollo facilitará la planificación general de los programas de capacitación ya que incluye la siguiente información:

1. Brecha a cubrir (diferencia entre lo esperado y lo real)
2. Prioridad de capacitación para detectarlas se recomienda utilizar las siguientes categorías: A que puede ser igual a Urgente, B muy importante, C puede esperar. A estas categorías se les puede asignar un puntaje para que estas sean más objetivas.
4. Tiempo para cubrir la brecha. Se puede usar el tiempo en horas.
5. Fecha de inicio
6. Métodos y técnicas a utilizar.

De acuerdo a los puntos anteriormente enumerados este es un paso que nos facilitará la programación general del programa de capacitación.

❖ **PLANIFICACION DEL PROGRAMA:**

Esta es la consecuencia del diagnóstico de las necesidades. En este punto se procede a detallar cada uno de los cursos que se impartirán a las personas en los distintos programas. La planificación de la capacitación puede cumplir el siguiente formato para su desarrollo:

1. Priorizar las necesidades de acuerdo a los parámetros de medición utilizados para su detección y utilizados en el plan de desarrollo.
2. Colocar el tema a tratar.
3. Plantear objetivos claros para cada tema.
4. Determinar las técnicas de capacitación.
5. Colocar la fecha de inicio y de finalización
6. Tiempo a utilizar expresado en horas.
7. Instructor a impartir el curso, si es interno o externo.
8. Número y nombre de los participantes del curso.

Es muy importante al realizar la programación de la capacitación, tomar en cuenta aspectos tales como: grupo al que va a dirigirse y características personales de cada participante. No se debe dejar en el olvido la motivación la cual es indispensable que la posea el colaborador, para que capte el aprendizaje que se le impartirá, es necesario persuadirlo sobre el beneficio que alcanzará con el desarrollo de dicho programa. La participación activa dentro de los diferentes cursos permitirá que el conocimiento sea reforzado, en conjunto con la relevancia que se le dé al material utilizado. Así mismo, la retroalimentación dentro del proceso es muy importante ya que la persona se da cuenta del avance que va adquiriendo en su desarrollo de nuevos conocimientos y habilidades.

❖ EJECUCION O DESARROLLO DEL PROGRAMA

Una vez concluido el paso anterior, se procede a su ejecución. Acá entran en juego dos personajes los cuales son el aprendiz y el instructor. El primero recibirá la instrucción y el segundo la impartirá. El éxito de la ejecución dependerá de diversos factores: Adecuación del programa a las necesidades presentadas, la calidad del material utilizado el cual debe ser claro, para lograr la objetividad de la enseñanza, la cooperación que proporcionen los jefes, la calidad de los instructores y de los aprendices así como de su colaboración.

Es importante contar con un control estricto de la ejecución del programa. Es recomendable diseñar un documento que nos indique que la capacitación se lleva a cabo cabalmente. Este control debe ser manejado por la persona encargada de la capacitación, dentro de los aspectos a revisar están:

- Temas desarrollados
- Fechas
- Horarios
- Participantes
- Instructor
- Material utilizado

También se debe llevar con un control del material conceptual escrito, impartido en los diferentes cursos. Cada área o departamento debe presentar un documento que incluya todos los temas y subtemas a desarrollar.

Esta información formará parte del banco de datos sobre cursos impartidos, en cada una de las áreas de la organización. Dicho informe debe presentar la siguiente información.

1. Nombre del tema
2. Objetivo a cubrir
3. Población a la que va dirigido
4. Temas a desarrollar
5. Duración de cada tema en horas
6. Recursos a utilizar

7. Desarrollo conceptual de cada tema.
8. Nombre del instructor.

Para manejar un buen control de fechas y horario se recomienda hacer un calendario que indique:

1. Nombre del curso
2. Departamento
3. Hora
4. Lugar
5. Instructor.

Al igual que la administración general, la capacitación debe contar con un punto sobre control, el cual permitirá desarrollar con éxito los programas de capacitación.

❖ EVALUACION DE LA CAPACITACION

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Cada una de las áreas de la empresa debe contar con un instrumento que pueda medir objetivamente los resultados y que se ajuste a los procesos específicos realizados por cada una. Así mismo es recomendable una autoevaluación para que cada colaborador conscientice si fue aprovechado o no el aprendizaje transmitido. Es importante la observación que cada jefe realice a su grupo de trabajo siempre y cuando sea objetivo. Es importante hacer una evaluación a nivel empresarial en la medición de resultados de capacitación.

Es importante mencionar que las personas tienden a reaccionar de distinta manera al cambio, punto que hay que tomar en cuenta al momento de iniciar todo el proceso de capacitación, tienden a tener miedo a lo desconocido y por ende dudan de su capacidad, por ello hay que crear y desarrollar una cultura de aprendizaje, que las personas no sientan temor al enfrentar cada día los retos que se presentan, esta se desarrollará a partir del ejemplo que muestren los ejecutivos de alto nivel.

Es necesario hacer notar que la capacitación es una inversión que conforme se desarrolle, irá cultivando frutos en la medida que las organizaciones alcancen la productividad, que los haga competitivos en el mercado. La inversión en las

personas, tanto en el desarrollo como en el mantenimiento de las destrezas y conocimientos adecuados, se convierte en parte vital de la estrategia de la organización para el futuro.

Para concluir esta propuesta se hace mención de los beneficios que se obtienen con la capacitación. Como se ha ido observando a lo largo de este trabajo la capacitación es una inversión, ya que los beneficios que se obtienen al nivel personal y profesional son para toda la vida; en la organización el beneficio es la confiabilidad que ganará frente a su cliente al garantizarle un buen servicio con excelencia, el cual se logrará a través de realizar los procesos con calidad.

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

- ◆ Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ◆ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ◆ Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- ◆ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ◆ Crea mejor imagen
- ◆ Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- ◆ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ◆ Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.
- ◆ Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- ◆ Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
- ◆ Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ◆ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ◆ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ◆ Incrementa la productividad y la calidad de trabajo
- ◆ Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
- ◆ Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- ◆ Se promueve la comunican a toda la organización.
- ◆ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización.

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

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

- ◆ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- ◆ Ayuda en la Orientación de nuevos empleados.
- ◆ Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos.
- ◆ Hace viables las políticas de la organización.
- ◆ Alienta la cohesión de los grupos.
- ◆ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- ◆ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

ANEXOS

**ENTREVISTA PARA PROFESIONALES
DE RECURSOS HUMANOS
EN EL AREA DE CAPACITACIÓN**

El siguiente documento está elaborado con el fin de recabar información acerca del proceso de capacitación. Se le solicita responder de forma clara y verídica a las interrogantes planteadas.

1. De acuerdo a su experiencia en la Administración de Recursos Humanos ¿Qué piensa de la Capacitación?

2. ¿Por qué cree que es importante la capacitación?

3. ¿Cuál es el objetivo primordial de la capacitación?

4. ¿Cómo considera la Capacitación, como un gasto o como una inversión? ¿Por qué?

5. ¿Cuáles son los pasos que realiza para llevar a cabo un programa de capacitación? Enumérelos

6. Cree que es importante conocer las diferentes técnicas de Capacitación? ¿Por qué?

7. ¿Cuáles son las técnicas de capacitación que aplica a sus programas?

8. ¿Cuáles son las técnicas que han obtenido los mejores resultados?

9. ¿Cuál es la mejor técnica para evaluar un programa de capacitación?

10. ¿Qué ventajas se tiene al contar con un programa de capacitación continua?

11. ¿Qué herramientas utiliza para mantener el interés de las personas que están en capacitación?

12. ¿Dé que forma le daría seguimiento a un programa de capacitación?

13. ¿Cuáles son las características psicológicas y personas que debe poseer un capacitador?

PLAN DE DESARROLLO

A continuación encontrará detalladamente los pasos a seguir para completar el plan de desarrollo de los colaboradores a su cargo.

1. En la casilla de Brecha anote el porcentaje de diferencia entre el resultado obtenido y el resultado evaluado.
2. Indique las prioridades de capacitación requeridas marcando con una X en las casilla "Prioridades A B C" de acuerdo a la siguiente escala.

A = URGENTE
B = IMPORTANTE
C = PUEDE ESPERAR

3. Luego coloque el tiempo que se utilizará para cubrir la brecha entre lo esperado y lo obtenido.
4. Indique la fecha exacta de inicio de su programa de capacitación.
5. Coloque los métodos y técnicas a utilizar en su plan de capacitación.

PLAN DE DESARROLLO

COLABORADOR:	
NOMBRE DEL PUESTO:	
GERENCIA/DEPARTAMENTO/	
UNIDAD:	
JEFE INMEDIATO	
FECHA:	

ESCALA
A = URGENTE
B = IMPORTANTE
C = PRIORITARIA

ASPECTOS A MEJORAR

HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS GENERALES	PUNTAJE			METODOS Y TECNICAS A UTILIZAR
	A	B	C	
HABILIDADES GENERALES				
Responsabilidad				
Puntualidad				
Servicio				
Orden				
Disciplina				
Relaciones Interpersonales				
Comunicación				

PLAN DE DESARROLLO

COLABORADOR:	
NOMBRE DEL PUESTO:	
GERENCIA/DEPARTAMENTO/	
UNIDAD:	
JEFE INMEDIATO	
FECHA:	

ESCALA
 A = URGENTE
 B = IMPORTANTE
 C = PUEDE ESPERAR

ASPECTOS A MEJORAR

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ESPECÍFICAS	Brecha
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ESPECÍFICAS	Brecha
Journalización	
Planeación estratégica	
Mantenimiento de edificios	
Ley y Reglamento de Tránsito	
Operaciones administrativas de Recursos Humanos	

PRIORIDAD	TIEMPO CUBRIR PARA LA BRECHA (CAPACITACIÓN)			FECHA DE INICIO	METODOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR
	A	B	C		

REGISTRO Y DESARROLLO DE TEMAS DE CAPACITACION

El siguiente formato deberá ser completado con la información que se impartirá en el programa de capacitación.

El Desarrollo de cada uno de los temas debe cumplir los siguientes requisitos:

1. Nombre del Tema
2. Objetivos a cubrir.
3. Indicar hacia que población va dirigido
4. Temas a Impartir
5. Duración aproximadas de cada uno en horas.
6. Recursos a utilizar
7. Desarrollo conceptual de cada uno de los temas.
8. Nombre del instructor o en su defecto de las personas responsables del desarrollo de los temas.

DESCRIPCION DEL CURSO

1. Nombre del curso: (Tema o temas)

2. Subtemas

3. Objetivo del curso:

4. Dirigido a:

5. Lugar de Desarrollo

6. Duración aproximada en horas

7. Recursos a utilizar

--

8. Responsables

--

8. Fecha

--

DESARROLLO DE LOS TEMAS

PARAMETROS PARA LA PLANEACIÓN DE PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN ESPECIFICA

Una vez priorizadas las necesidades de capacitación se procederá, a la planeación de el programa, la cual es una función eminentemente técnica, que necesita un diseño de estrategias para lograr el desarrollo de habilidades específicas. La planeación debe cumplir con los siguientes parámetros:

1. Planteamiento de objetivos claros, concretos, medibles, alcanzables y que se puedan observar, para cada uno de los temas a desarrollar.
2. Seleccionar las Técnicas y métodos apropiados con el fin de optimizar el aprendizaje. Para dicha selección hay que tomar en cuenta varios aspectos: Naturaleza de las tareas, conocimientos y habilidades a alcanzar, número de empleados y los recursos con los cuales se cuenta.
3. Fecha exacta de inicio
4. Fecha exacta de conclusión de la capacitación.
5. Horas utilizadas para cubrir el tema.
6. Instructor a impartir el curso. (interno/externo)
7. Número y nombre de las personas a participar en el programa.

PLAN DE CAPACITACION POR AREA / DEPARTAMENTO

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO: _____
 JEFE INMEDIATO: _____

PRIME dad	META A DESARROLLAR	OBJETIVO MEDIANO realista y alcanzable	ACCIONES/medidas técnicas de capacitación	FECHA INICIO	FECHA FINAL	HORAS	INSTRUCTOR	PARTICIPANTES

FIRMA JEFE _____

FECHA _____

**DEPARTAMENTO ...
CONTROL DE ASISTENCIA
CAPACITACIÓN**

Capacitación (Tema):

Nombre del Instructor:

NOMBRE	FIRMA	HORA DE ENTRADA
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		
16.		
17.		
18.		
19.		
20.		

Fecha

Firma Jefe inmediato _____



GLOSARIO

Actitud:	Disposición de ánimo manifestada exteriormente. Consistente respuesta aprendida, a un objeto dado.
Adiestramiento:	Enseñar, instruir, guiar, encaminar.
Aprendizaje:	Es un cambio relativamente permanente del comportamiento basado en la experiencia
Aptitud:	Potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. Es innata. La aptitud debidamente ejercida se vuelva capacidad.
Calidad de vida en El trabajo:	Representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella.
Capacidad:	Es la habilidad real de la persona en determinada actividad o comportamiento se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud, mediante el entrenamiento o práctica.
Capacitación:	Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su trabajo actual.
Comportamiento:	Conducta, modo de ser.
Destreza:	Capacidad específica para manipular objetos.
Desarrollo:	Actividades que preparan a un empleado para ejercer responsabilidades en el futuro.

Educación:	Es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su vida, para adaptarse a las normas y los valores sociales, vigentes y aceptados.
Entrenamiento:	Proceso educacional a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada. Busca adaptar al hombre para determinada empresa.
Habilidad:	Características estable responsable del rendimiento máximo físico o mental de la persona.
Instructor:	Personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos de manera ordenada y sistemática.
Inteligencia:	Capacidad de pensamiento constructivo, de razonamiento y de resolución de problemas.
Método:	Modo razonado de obrar o hablar.
Motivadores:	Características del puesto asociadas con la satisfacción personal.
Productividad:	Razón entre los frutos tangibles que logra la organización en bienes y servicios y los insumos que consume(personal, capital, materiales tiempo.)
Técnica:	Son en esencia manera de hacer las cosas. Conjunto de procedimientos

BIBLIOGRAFIA

BENTLEY, TREVOR

Capacitación Empresarial
McGraw-Hill
1993

CHIAVENATO, IDALBERTO

Administración de Recursos Humanos.
Segunda Edición
MacGraw- Hill
México 1994

DRESSLER, GARY

Administración de Personal
Cuarta Edición
Prentice-Hall. Hispanoamericana
México 1,991

FRENCH J. WENDELL

Administración de Personal.
Desarrollo de Recursos Humanos.
Cuarta Edición
Editorial Limusa S.A. de C.V.
Grupo Noriega Editores
México 1,993

GARCIA PELAYO Y GROSS

Pequeño Larousse en color
Editorial Noguer, Edicionar Larousse
México

HARRIS, O. JEFF, JR.

Administración de Recursos Humanos
Tomo III Conceptos de conducta interpersonal y casos.
Sexta Edición.
Editorial Limusa, SA de C:V Grupo Noriega Editores
México 1994

HARRIS, O. JEFF, JR.

Administración de Recursos Humanos
Tomo V Administración de personal desarrollo de Recursos Humanos.
Sexta Edición.
Editorial Limusa, S:A de C:V Grupo Noriega Editores
México 1994

KREITNER ROBERT, ANGELO KINICKI

Comportamiento Orgnizacional.
3ª. Edición
Editorial McGraw-Hill. México 1,997

KOONTZ, HAROLD. HEINZ WEIHRICH

Administración. Una perspectiva global.
11ª. Edición
Editorial McGraw-Hill. México 1,998

PAPALIA, DIANE, SALLY WENDKOS

Psicología del Desarrollo de la infancia y del desarrollo.
Editorial McGraw-Hill
Quinta Edición

PINTO VILLATORO, ROBERTO

Proceso de Capacitación
2da. Edición corregida y aumentada
Editorial DIANA, México 1,992

SCHULTZ, P. DUANE

Psicología Industrial
Tercer Edición.
Mc Graw-Hill.
México 1989

STONER, JAMES. A.F. WANKEL CHARLES

Administración
Prentice-Hall Hispanoamericana S.A
Tercera Edición
México 1989

WERTHER, B. WILLIAN

Administración de Personal y Recursos Humanos
Tercer Edición
Editorial McGraw-Hill
México 1,991

ZACARELLI E. HERNAN

Entrenamiento de gerentes como capacitadores
Editorial Iberoamericana S. A.
México 1,993.

DOCUMENTOS:

DIAZ FABIOLA, BEATRIZ MALDONADO

La importancia del departamento de Recursos Humanos en la Mediana Empresa. Propuesta de un programa.
Tesis Escuela de Psicología
Septiembre 1,996

OTRAS FUENTES:

Información bajada de Intranet

Nuestra Historia
Intranet, Seguros G&T.



The page is mostly blank with some faint, illegible markings scattered across the surface, possibly due to scanning artifacts or extremely faded text.

INDICE

PROLOGO

CAPITULO I

I	INTRODUCCION	1	
	1.1	FILOSOFIA DE LA CAPACITACION	2
	1.1.1	Administración del Cambio	6
	1.2	PSICOLOGIA DE LA CAPACITACION PARA EL ÉXITO	7
	1.3	CONCEPTUALIZACION DE CAPACITACION Y DESARROLLO	9
	1.3.1	Conceptos y Tipos de Educación	10
	1.3.2	Enfoques de la Capacitación	12
		1.3.2.1Capacitación para el trabajo	12
		1.3.2.2Capacitación en el trabajo	12
	1.4	PERSPECTIVAS DE LA CAPACITACION	14
	1.5	EL PAPEL ESTRATEGICO DE LA CAPACITACION	15
	1.6	CAPACITACION: UNA INVERSION NECESARIA	22
	1.7	PROCESO DE LA CAPACITACIÓN	24
	1.7.1	Enfoque Sistemático	24
	1.7.2	Enfoque Estructural	24
	1.7.3	Proceso Administrativo	25
	1.8	PROCESO INSTRUCCIONAL	28
	1.8.1	Selección de Instructores	28
	1.8.2	Diseño de Cursos	29
	1.8.3	Conducción del aprendizaje	29
	1.8.4	Seguimiento y Evaluación	30
	1.9	DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION	30
	1.9.1	Métodos	34
	1.9.2	Técnicas de Investigación	34

1.10	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN	38
1.11	PROGRAMACION DE LA CAPACITACION	38
1.11.1	Contenido del programa	38
1.11.2	Principios Psicológicos de Aprendizaje	39
1.11.2.1.	Diferencias individuales en cuanto a capacidad	39
1.11.2.2	Motivación	39
1.11.2.3.	Participación	40
1.11.2.4.	Repetición	40
1.11.2.5.	Relevancia	40
1.11.2.6.	Transferencia	40
1.11.2.7.	Retroalimentación	40
1.12	TECNICAS DE CAPACITACION	40
1.12.1.	Técnicas de Capacitación en cuanto a su uso	42
1.12.2.	Técnicas de Capacitación en cuanto al tiempo	43
1.12.3	Técnicas en cuanto al lugar de aplicación	44
1.12.4.	Instrucción Programada	45
1.12.5.	Instrucción con apoyo de la computadora	47
1.12.6.	Capacitación Vestibular o Simulada	48
1.12.7.	Capacitación en el puesto	48
1.12.8.	Rotación de puestos	51
1.12.9.	Pláticas o conferencias	51
1.12.10	Técnicas audiovisuales	53
1.12.11	Telecapacitación	53
1.12.12	Actuación o Sociodrama	53
1.12.13	Estudios de Casos	53
1.12.14	Lectura, Estudios individuales	54
1.12.15	Capacitación en Laboratorio	54
1.12.16	Métodos de capacitación para ejecutivos	54
1.13	NUEVAS TECNICAS DE CAPACITACION	59
1.13.1.	Aprendizaje positivo	60
1.13.2.	Aprendizaje Dinámico	61
1.13.3.	Aprendizaje Consultivo	64
1.14	PREPARACION PARA LA MOTIVACION PERSONAL	64
1.15	EJECUCION DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION	67
1.16	EVALUACION DE LOS RESULTADOS DE LA CAPACITACION	67
1.17	LAS NUEVAS HABILIDADES DE CAPACITACION	69
1.17.1	Destrezas Técnicas	69

1.17.2	Destrezas Analíticas	70
1.17.3	Destrezas de Diseño	71
1.17.4	Destrezas Psicológicas	72
1.17.5	Destrezas de Consejería	75
1.18	ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION	76
1.19	CAPACITACION Y APOYO CONTINUO	80
1.20	PORQUE ES IMPORTANTE LA CAPACITACION	82
1.21	RESEÑA HISTORICA SEGUROS G&T	83
 <i><u>CAPITULO II</u></i>		
II	METODOLOGIA	85
 <i><u>CAPITULO III</u></i>		
III	RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS EN EL AREA DE CAPACITACION	87
 <i><u>IV CAPITULO</u></i>		
IV	PROPUESTA PARA REALIZAR UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	89
 ANEXOS		
 BIBLIOGRAFIA		

