



Módulo III

Asiste en el control y evaluación del desempeño del capital humano de la organización

***Submódulo I: Asiste en las actividades de capacitación para el
desarrollo del capital humano***

***Bachillerato en administración de recursos
humanos***

Cuarto cuatrimestre

Septiembre-Diciembre

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S. C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Pasión por educar”

Balam



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen a los integrantes de la comunidad UDS.

Submódulo I: Asiste en las actividades de capacitación para el desarrollo del capital humano

Objetivo:

Al finalizar el submódulo, el alumno tendrá los conocimientos y habilidades necesarias para asistir en las actividades de capacitación para el desarrollo del capital humano en las organizaciones.

Unidad 1. Marco conceptual e histórico de la capacitación

- I.1. Concepto
- I.2. Entrenamiento, adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal y desarrollo organizacional
- I.3. Antecedentes históricos de la capacitación
- I.4. Importancia y objetivos de la capacitación
- I.5. Contenido de la capacitación
- I.6. Factores que influyen en los procesos de capacitación
- I.7. El proceso de capacitación
- I.8. Marco jurídico de la capacitación

Unidad 2. Determinación de las necesidades específicas de capacitación

- 2.1. Detección de las necesidades de capacitación Concepto
 - 2.1.1. Análisis organizacional: El sistema organizacional (análisis de toda la organización)
 - 2.1.2. Análisis de los recursos humanos: El sistema de adquisición de habilidades
 - 2.1.3. Análisis de operaciones y tareas: El sistema de adquisición de habilidades
- 2.2. Principales medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación
- 2.3. Indicadores de necesidades de capacitación
- 2.4. Métodos para obtener información en el análisis de necesidades

- 2.5. Información que debe proporcionar la detección de las necesidades de capacitación
- 2.6. Evaluación de las necesidades de capacitación
- 2.7. Establecimiento de objetivos específicos de capacitación

Unidad 3. Planes y programas de capacitación

- 3.1. Concepto
- 3.2. Pasos para planear un programa de capacitación
- 3.3. Diferentes enfoques para el diseño de programas de capacitación
- 3.4. Contenido y puntos principales de un programa de capacitación
- 3.5. Técnicas y métodos de capacitación
 - 3.5.1. Técnicas contemporáneas de capacitación
 - 3.5.2. Sistemas tradicionales de capacitación
- 3.6. Principios de aprendizaje
- 3.7. Instructor y agente de capacitación
- 3.8. Presupuesto de capacitación
- 3.9. Registro y validez de los programas de capacitación
- 3.10. Logística de capacitación utilizando tecnologías de comunicación

Unidad 4. Implantación, evaluación de los resultados y tendencias de la capacitación.

- 4.1. Implantación de los programas de capacitación
 - 4.1.1. Factores principales de los cuales depende la implementación de la capacitación
 - 4.1.2. Sistemas de implementación de capacitación
- 4.2. Evaluación de los resultados de la capacitación
 - 4.2.1. Importancia de la evaluación del proceso de capacitación
 - 4.2.2. Métricas para evaluar la capacitación
 - 4.2.3. Tipos e instrumentos de la evaluación en el proceso de capacitación
 - 4.2.4. Evaluación de los resultados de la capacitación
 - 4.2.4.1. En el nivel organizacional
 - 4.2.4.2. En el nivel de los recursos humanos

4.2.4.3. En el nivel de las tareas y las obligaciones

4.3. Seguimiento al programa de capacitación.

4.4. Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal

4.5. Estándares de capacitación para asegurar la calidad internacional ISO 9000

Unidad I

Marco conceptual e histórico de la capacitación

I.1. Concepto

Una de las principales preocupaciones de toda organización es la capacitación, cuyo objetivo es mejorar al individuo como trabajador y como ciudadano; esto trae como consecuencia el desarrollo integral del individuo. La capacitación para el trabajo es un factor determinante en el desarrollo económico de los países.

La palabra capacitación tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones; otros la interpretan más ampliamente y consideran que la capacitación sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general.

AUTOR	SIGNIFICADO
Arias Galicia	Adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico científico y administrativo.
Reyes Ponce	Entrenamiento de tipo teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados, técnicos y ejecutivos.
Romero Betancourt	Término de significado más amplio. Incluye el adiestramiento. Su objetivo principal es proporcionar conocimiento de carácter intelectual En los aspectos técnicos del trabajo. Va dirigido a ejecutivos y Funcionarios en general.
Siliceo	Término de significado más amplio. Incluye el adiestramiento. Su objetivo es proporcionar conocimientos técnicos del trabajo. Se imparte a empleados, ejecutivos, y a funcionarios en general.

La capacitación se refiere a la adquisición de habilidades para emplearse en determinado puesto en una organización.

	CAPACITACIÓN
Responde a	<i>Cómo hacer</i>
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo
Nivel	Trabajadores en general
Plazo	Corto plazo
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico

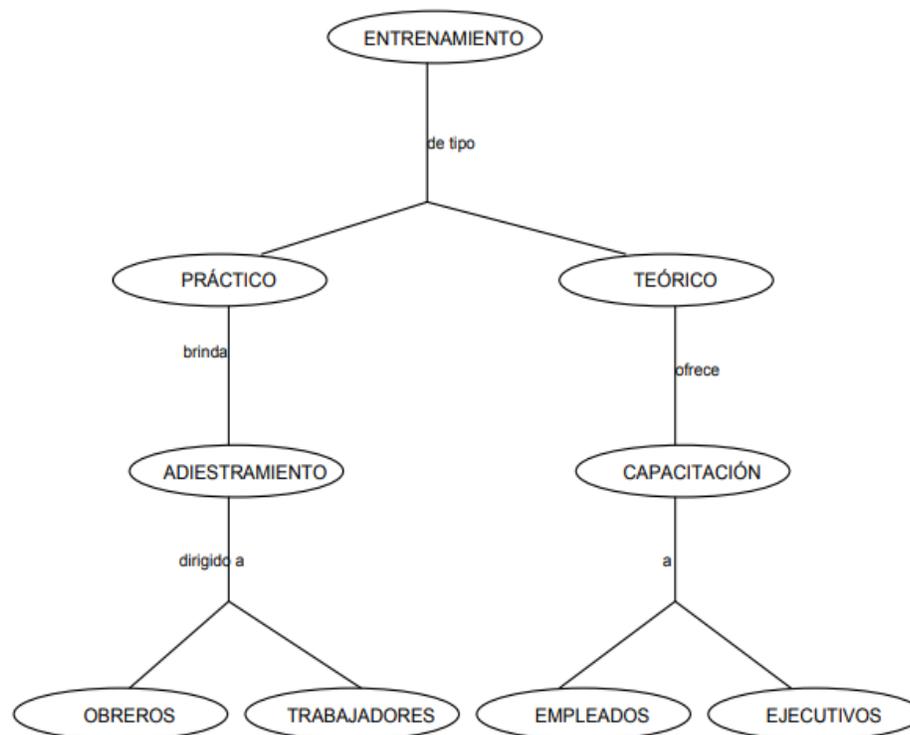
La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos.

Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”. McGehee subraya que “capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”. Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador o empleado.

1.2. Entrenamiento, adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal y desarrollo organizacional

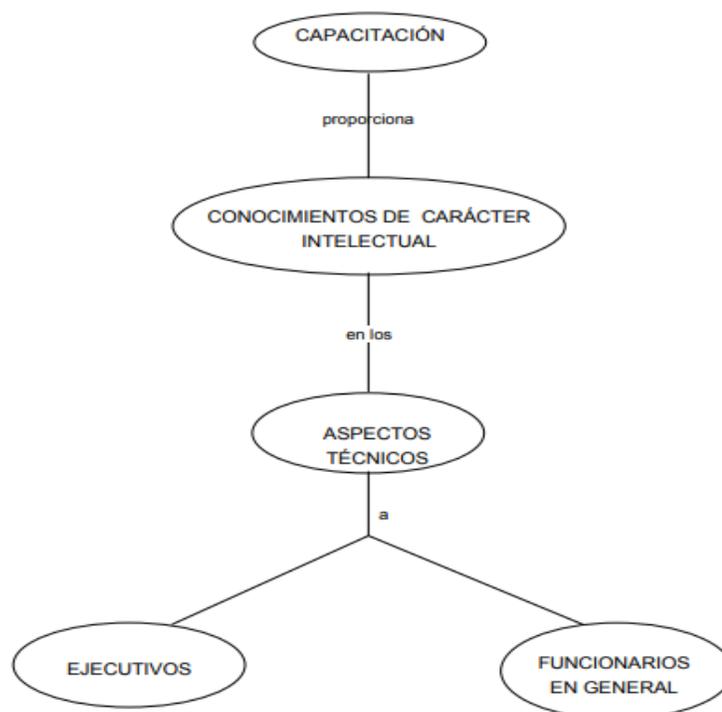
El **entrenamiento** prepara al individuo para un determinado oficio o profesión, implica adquirir conocimientos y habilidades para realizar una tarea motora intelectual particular.



El **adiestramiento** pretende proporcionar, mejorar y perfeccionar las habilidades motrices en los obreros y empleados generales; es una parte o aspecto del entrenamiento que pretende proporcionar destreza en una habilidad adquirida para la realización de un trabajo mecánico, motriz o muscular.

AUTOR	SIGNIFICADO
Arias Galicia	Implica proporcionar destreza en una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.
Reyes Ponce	Entrenamiento de carácter práctico que habilita para adquirir destreza para un puesto concreto. Es necesario para todo tipo de trabajos aún suponiendo una capacitación previa.
Romero Betancourt	Se entiende como la habilidad o destreza adquirida en el trabajo físico se imparte a los empleados de menor categoría
Silice	Se entiende como la habilidad o destreza adquirida en el trabajo preponderantemente físico. Se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en el uso de máquinas y equipo.

La **capacitación** también forma parte del entrenamiento y pretende proporcionar elementos o conocimientos técnicos, científicos y administrativos para su aplicación en puestos técnicos o ejecutivos. La capacitación tiene como propósito proporcionar nuevas ideas experiencias, conocimientos y actitudes en empleados y ejecutivos.



Si comparamos al adiestramiento con la capacitación, podemos observar que:

CONCEPTO	DIFERENCIAS	RELACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Adiestramiento	Habilita sobre tareas manuales motrices u operativas.	– Ambos forman parte del Entrenamiento	– Ve dirigido a obreros y empleados de baja categoría. – Implanta y/o mejora habilidades motrices.
Capacitación	Habilita sobre tareas o puestos técnicos o ejecutivos	– La Capacitación incluye Adiestramiento – Ambos permiten mejorar conocimientos y habilidades.	– Va dirigida a empleados y ejecutivos. – Proporciona nuevas ideas, experiencias y actitudes.

El **desarrollo** pretende formar hábitos morales, sociales y de trabajo, va dirigido a todo el personal, pero de manera particular a los ejecutivos. A semejanza del adiestramiento y de la capacitación, el desarrollo forma parte del entrenamiento. El desarrollo no pretende mejorar o perfeccionar habilidades motrices como el adiestramiento, ni proporcionar información teórica como la capacitación, sino que, a diferencia de ellos, pretende formar en el individuo los siguientes hábitos necesarios para el desarrollo del puesto y necesarios en una sociedad:

Hábitos morales

- responsabilidad
- cooperación
- veracidad
- juicio crítico
- discreción

Hábitos sociales

- estabilidad emocional
- seriedad
- limpieza
- puntualidad
- sentido de equidad y justicia

Hábitos de trabajo

- orden
- disciplina
- atención
- lealtad
- dedicación
- espíritu de servicio

Estos hábitos no pueden ser adquiridos con el mero adiestramiento o la sola capacitación.

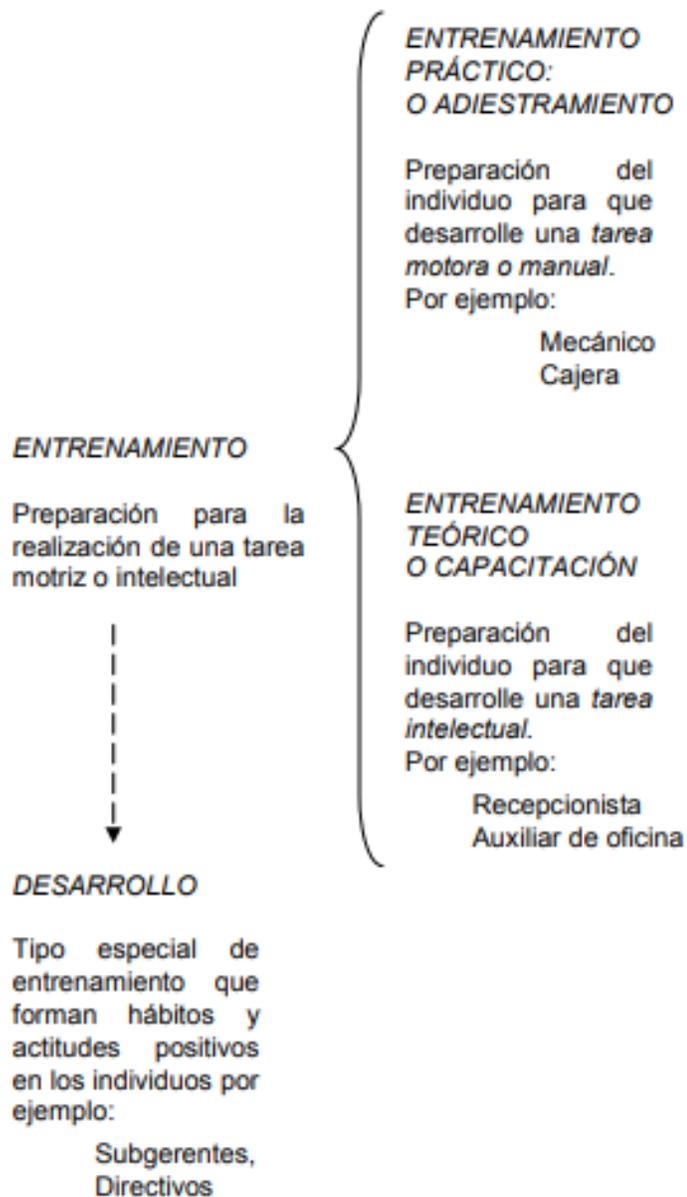
El desarrollo es un tipo de entrenamiento que no se diluye o da dentro del adiestramiento y capacitación, si no que de manera particular crea en el entrenado un conjunto de hábitos sociales,

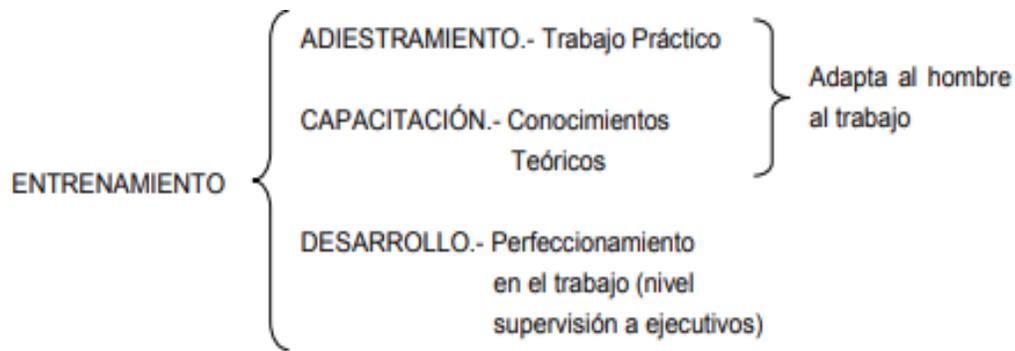
morales y de trabajo, que sin el adiestramiento y capacitación podría resultar inútil, es decir, forma parte de un proceso.

AUTOR	SIGNIFICADO
Arias Galicia	Formación de la personalidad: carácter, hábitos disciplina de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir.
Chiavenato	Es la educación que tiene por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento personal en determinada carrera en la empresa o para estimular su eficacia y productividad a su cargo. Su objetivo es a largo plazo para dar al hombre conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas o numerosas.
Reyes Ponce	Formación que se requiere para crear o desarrollar en el obrero o empleado, pero sobre todo en el jefe, hábitos sociales, morales y de trabajo que no se dan con el adiestramiento o capacitación, y que sin embargo, son necesarios para que el trabajador sea leal, sereno, ordenado y decidido.
Romero Betancour	Término de mayor amplitud que significa progreso intelectual del hombre. Abarca la adquisición de conocimiento, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de las habilidades necesarias y requeridas para una labor eficiente.
Siliceo	Significa el progreso intelectual del hombre, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades necesarias requeridas para el desarrollo de los ejecutivos.

La capacitación y el desarrollo (CyD) constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece.

El desarrollo, el adiestramiento y la capacitación forma parte de un continuo educativo que busca la excelencia que el desarrollo de las cualidades nuevas innatas y/o adquiridas para beneficio propio y de la sociedad.





El **desarrollo personal y organizacional**, son los procesos de toma de conciencia y transformación que llevan al crecimiento de una persona, de un equipo y de una organización, generando nuevos comportamientos que benefician a las partes, crean relaciones sanas y fomentan la consecución de objetivos.

Por **desarrollo personal**, o crecimiento personal, se entiende la actualización de las potencialidades humanas (psicológicas y espirituales) que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural en función de la edad. Con el trabajo de crecimiento personal la persona aprende, a través de la conciencia de sí mismo, a aprovechar sus posibilidades de pensar, sentir y actuar para: Usar el pensamiento libre o autónomo, dominar una libertad responsable, siendo líder de sí mismo y, tener salud emocional.

El hombre con ampliación a sus escenarios -empresa, nación, región, mundo- es el centro de la historia y de los cambios; siempre será el protagonista, el poeta y escritor, el pintor y profeta de las perspectivas futuras.

El **desarrollo organizacional (DO)**, consiste en un conjunto de intentos planeados y sistemáticos para introducir cambios en la organización, por lo general tendientes a lograr un ambiente más enfocado en el comportamiento. Las estrategias de educación y de capacitación del DO están diseñadas para lograr un ámbito de trabajo más abierto, más productivo y más compatible a pesar de las diferencias en las personalidades, la cultura o las tecnologías. El desarrollo organizacional se aplica a todo el sistema, como una compañía o una planta. Es una forma fundamental de conseguir el cambio en la cultura corporativa.

I.3. Antecedentes históricos de la capacitación

Como consecuencia de la Revolución Industrial, aumentan el número y la magnitud de las empresas, lo que acarrea grandes problemas para el elemento humano, es decir, para los obreros y empleados, debió al incremento de la maquinaria, los reducidos espacios de trabajo, y la división del trabajo.

A principios del siglo (1920), Taylor (Ingeniero de E.U.) establece un modelo "Funcional" basado en 3 principios que son:

1. Se reconocen las diferencias individuales, es decir, no todos servimos para lo mismo.
2. Una vez que elegimos a un trabajador, hay que enseñarlo a trabajar (capacitar).
3. Ya que elegimos al trabajador y le enseñamos a trabajar, lo tenemos que motivar por medio de incentivos (que generalmente son económicos), por ejemplo: pago de horas extras, ayuda para despensa, etc.

Como ejemplo de lo anterior se puede decir que antiguamente cuando se requería a un nuevo trabajador, se ponía un anuncio solicitándolo y el que llegaba primero se le daba el trabajo.

A partir de los principios establecidos por Taylor, primero se elige al más apto, luego se le capacita y por último se le estimula por medio de una remuneración e incentivos. Es de interés notar que este modelo propuesto por Taylor señala la importancia de enseñar a trabajar al nuevo empleado.

Fenómenos sociales de este siglo como son las Guerras Mundiales, mostraron a los países involucrados (E.U.A., Alemania, Gran Bretaña, Francia) la pérdida de recursos que originan la incapacidad de las escuelas para llegar a todos por igual y darles educación y entrenamiento para desarrollar una carrera (oficio o profesión). Ambas Guerras exigieron tanto a hombres como mujeres de los países en conflicto estar preparados para aceptar el llamado de la industria militar, a reemplazar a los trabajadores reclutados tomando cursos de entrenamiento en soldadura, maquinado u otro trabajo especializado. Repentinamente la función de capacitar y la del supervisor se hicieron primordiales. Alguien tendría que dirigir y coordinar el trabajo de supervisión y

capacitación. Se hizo evidente la necesidad de un director de entrenamiento en la jerarquización administrativa.

Es importante señalar que los altos jefes de los programas de entrenamiento de la 1a. y 2a. Guerras Mundiales adoptaron y retornaron el Método "Herbartian" de los cuatro pasos: mostrar, decir, hacer y comprobar, obteniendo resultados eficaces para abatir las necesidades de entrenamiento masivo que plantearon dichas guerras.

A principios de los años 20's, "Los cuatro pasos" habían mostrado su efectividad.

- 1°. Mostrar → Que se quiere realizar.
- 2°. Decir → Cómo se hará.
- 3°. Hacer → Llevar a cabo la tarea.
- 4°. Comprobar → Que la tarea se haya realizado como se planeo

Las acciones de capacitación en México desde el punto de vista jurídico-laboral se remontan a 1870 cuando en el Código Civil se destina un capítulo al aprendizaje. Legalmente en México, a partir de esa fecha, no existe ninguna modificación hasta 1970, aunque prácticamente se tiene implícito el concepto de capacitación. Por ejemplo, en nuestro medio (la ciudad) los oficios tradicionales como son plomero, carpintero, mecánico, electricista, etc., requieren de un alto grado de especialización y eso se logra sólo con el entrenamiento y la capacitación; además de que todos los oficios tienen muy marcados sus diferentes niveles: aprendiz, oficial y maestro, dependiendo del grado de dominio que se tiene, y esto se alcanza con la práctica, es decir, sobre la marcha, en la ejecución del trabajo. Fenómenos sociales y económicos a nivel mundial (guerras mundiales y la industrialización de nuestro país en las décadas de los años 40' s y 50' s) hicieron que se pusiera un especial énfasis en la capacitación como una forma de incrementar la productividad, debido a que se deben de aprovechar al máximo los recursos materiales y humanos. Con la aprobación de las modificaciones de capacitación y adiestramiento, particularmente debido a las enmiendas introducidas a las fracciones XIII y XXXI del apartado "A" del artículo 123 de la Constitución Mexicana, se crea el Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

En 1978 se consolida este sistema. La supresión del contrato de aprendizaje en 1970 marca el inicio de una etapa de investigación y análisis por parte de la Secretaria del Trabajo, la que conducirá a la elaboración del planteamiento técnico del Sistema Nacional de Capacitación, promoviéndose posteriormente las reformas constitucionales y legales necesarias para su establecimiento.

Una vez creado el Sistema Nacional que se dirige especialmente a capacitar a los recursos humanos (trabajadores. empleados. obreros) para la pequeña y mediana industria. se presentó la necesidad de estudiar la implementación del mismo, su estructuración y funcionamiento a través de cuatro niveles:

- 1°. Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento. - Su función es ayudar a conformar planes y programas de entrenamiento dentro de la industria.
- 2°. Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento por rama industrial o actividad económica. - Su función es de asesoramiento a las unidades de capacitación de las diversas empresas por rama industrial a nivel nacional.
- 3°. Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento. - Su función es el asesoramiento de las unidades de capacitación, pero a nivel regional.
- 4°. Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento (U.C.E.C.A). - Su función es organizar, promover y supervisar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Como consecuencia de este proceso se producen numerosos artículos y trabajos. Dentro de la clasificación general de los sistemas (abiertos y cerrados), el Sistema Nacional de Capacitación corresponde a la categoría de los sistemas abiertos, en los cuales, las relaciones entre sus elementos varían conforme a los requerimientos del medio, por lo tanto, su estructura y funcionamiento sufren modificaciones con el tiempo. (recuerda que la clasificación de sistemas lo viste en Introducción a la Administración de Recursos Humanos). El sistema tendrá que desenvolverse bajo orientaciones precisas y previsoras ya que deben diversificarse y modernizarse de acuerdo con el aparato productivo de México.

A partir de 1978 se despertó el interés por la educación, pero desde una perspectiva de productividad que subordina la labor educativa a las necesidades de mano de obra determinadas por la división del trabajo en la empresa y los requerimientos regionales y nacionales por lo que se crean: el S.I.C.A.P. (Sistema de Capacitación Permanente para los Trabajadores de la Secretaría del Trabajo); los Centros de Capacitación para el Trabajo Rural; el Sistema Nacional de Educación y Capacitación Cooperativa, etcétera. Este interés se extiende a otras instituciones ajenas a la capacitación como son los Centros de Investigación Educativa y Empresas Consultoras en las Ramas productivas, por ejemplo: el I.C.I.C., Instituto de capacitación de la Industria de la Construcción; el I.C.I.A., Instituto de capacitación de la industria azucarera; el C.A.T.E.X., Centro de capacitación y adiestramiento textil, etcétera.

El organismo para regular la capacitación en México es el Sistema Nacional de Capacitación a través de:

1. Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.
2. Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento.
3. Consejos Consultivos Estatales de Capacitación y Adiestramiento.
4. Unidad Coordinadora de Empleo, Capacitación y Adiestramiento.

1.4. Importancia y objetivos de la capacitación

Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician sólo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio, o incluso de nivel ejecutivo.

Los beneficios de la capacitación son muy numerosos, pero todos se mueven por un eje característico del siglo XXI, que es “la explosión del conocimiento”. Este siglo experimenta una sed inagotable de saber.

Algunos beneficios estratégicos posibles de la capacitación y el desarrollo incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos. Ningún programa de capacitación brinda todos los beneficios potenciales de la enorme sed de conocimientos que se experimenta en nuestro nuevo siglo, pero la mayoría presenta no menos de cuatro o cinco de las ventajas que se exponen en la siguiente figura.

BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO
<ul style="list-style-type: none"> ■ Lo ayuda en 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 ■ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto ■ Permite el logro de metas individuales ■ Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual
BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mantiene la competitividad de la organización ■ Incrementa la rentabilidad ■ Mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles ■ Eleva la moral ■ Promueve la identificación con los objetivos de la organización ■ Crea mejor imagen ■ Mejora la relación jefes-subordinados ■ Ayuda en la preparación de guías para el trabajo ■ Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas ■ Proporciona información con respecto a necesidades futuras ■ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas ■ Promueve el desarrollo del personal ■ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes ■ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo ■ Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas ■ Promueve la comunicación en toda la organización ■ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto
BENEFICIOS EN LAS RELACIONES HUMANAS
<ul style="list-style-type: none"> ■ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos ■ Ayuda en la orientación de nuevos empleados ■ Hace viables las políticas de la organización ■ Alienta la cohesión de los grupos ■ Fomenta una atmósfera de aprendizaje ■ Mejora la calidad del hábitat en la empresa

Beneficios de la capacitación

Los objetivos de la capacitación son las metas que se pretenden alcanzar dentro de cualquier organismo social, (escuela, empresa, sindicato, etcétera; se dan en todos los niveles y pueden ser generales de la empresa; departamento de un área o función, como puede ser producción; o particulares, es decir, del trabajador o empleado que forma parte de una empresa, el cual se interesa por su preparación y superación para lograr mejores puestos dentro de la empresa.

El departamento de personal es el encargado de la capacitación y es el que debe vigilar que se logren objetivos de la misma. Los objetivos pueden ser a corto y a largo plazo según los programas de la empresa. Los objetivos a corto plazo por ejemplo pueden ser impartir capacitación durante un año o a tres meses a determinado personal. Y un objetivo a largo plazo puede ser impartir permanentemente capacitación al personal sin tomar en cuenta, antigüedad, capacidad, y situación laboral del mismo dentro la empresa.

Los principales objetivos de la capacitación son:

- 1) Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- 2) Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- 3) Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración

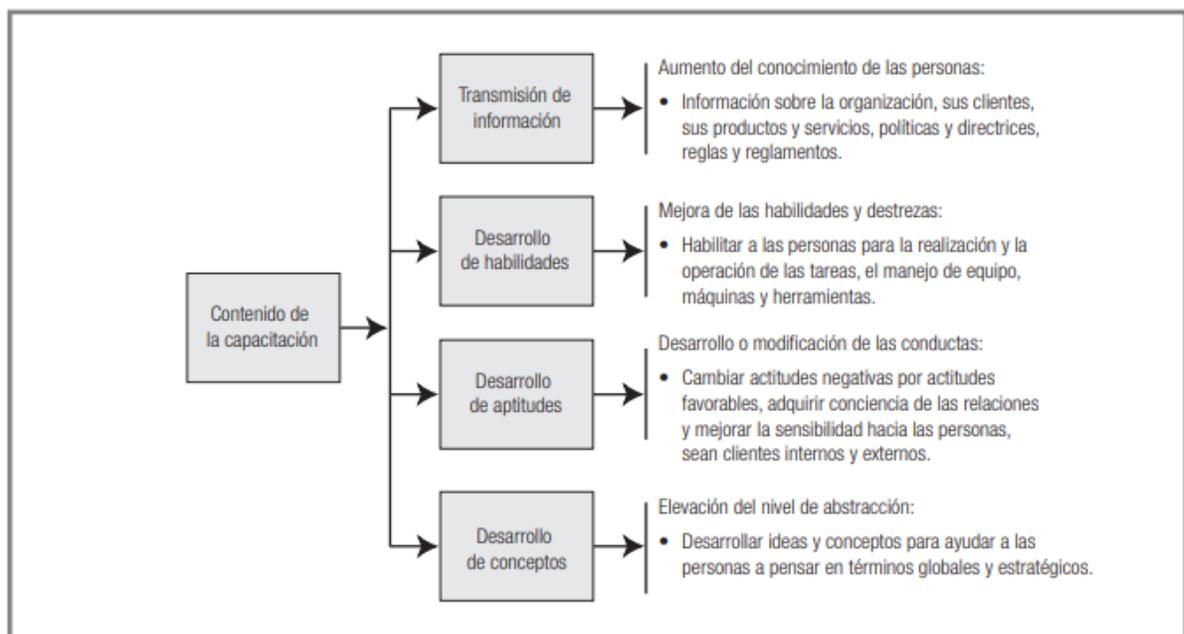
I.5. Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

- 1) **Transmisión de información**: El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus

productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.

- 2) **Desarrollo de habilidades:** Sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
- 3) **Desarrollo o modificación de actitudes:** Se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.
- 4) **Desarrollo de conceptos:** La capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.



Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.

Estos cuatro tipos de contenido de la capacitación se pueden utilizar de forma aislada o conjunta. Por ejemplo, en algunos programas de capacitación de vendedores se incluye la transmisión de información (sobre la empresa, los productos, los clientes, el mercado, etc.), el desarrollo de habilidades (colocación de pedidos, cálculo de precios, etc.), el desarrollo de actitudes (cómo tratar al cliente, cómo comportarse, cómo realizar el proceso de venta, cómo argumentar y manejar las negativas del cliente, etc.) y el desarrollo de conceptos (relacionados con la filosofía de la empresa y la ética profesional).

1.6. Factores que influyen en los procesos de capacitación

Existen numerosos factores que influyen en la capacitación y el desarrollo y que, a la vez, se ven influidos por éstos.

Apoyo de la alta administración

Para que los programas de capacitación y desarrollo tengan éxito, se requiere del apoyo de la alta administración; sin éste, un programa de capacitación y desarrollo fracasará. La forma más eficaz de lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y brinden los recursos necesarios.

Avances tecnológicos

Los cambios están ocurriendo a una velocidad sorprendente, y cada año el volumen de los conocimientos se duplica. Es posible que ningún factor haya influido más en la capacitación y el desarrollo que la tecnología.

La computadora, Internet, los teléfonos celulares, los mensajes de texto y el correo electrónico afectan de manera espectacular la realización de todas las funciones de la empresa. Como se pone de relieve en todo este capítulo, la tecnología ha desempeñado un papel fundamental en el cambio en la manera de transmitir los conocimientos a los empleados, y este cambio se difunde de manera constante.

Complejidad del mundo

El mundo se está volviendo sencillamente más complejo, y esto sin duda repercute sobre la manera en la que opera una organización.²⁰ Ya terminó la época en la que una empresa simplemente competía contra otras organizaciones en Estados Unidos.

En todo el mundo se observan oportunidades y amenazas que habrá que confrontar. Las organizaciones tienen que pensar en la totalidad de la fuerza de trabajo y en cómo integrarla y capacitarla en este ambiente global.

Estilos de aprendizaje

Aunque todavía hay mucho por saber acerca del proceso de aprendizaje, algunas generalizaciones provenientes de las ciencias del comportamiento han influido en la manera en la que las empresas realizan la capacitación. Por ejemplo, los aprendices progresan en cierta área de aprendizaje sólo si ésta es necesaria para lograr sus propósitos.

La investigación indica que un sujeto aprenderá sólo si hay relevancia, significado y emoción asociados con el material que se enseña. Además, el mejor momento para aprender es justamente cuando el aprendizaje resulta útil. Y la capacitación y el desarrollo no son la excepción, ya que deben impartirse en el momento oportuno.

La capacitación justo a tiempo (capacitación solicitada) es aquella que se imparte en cualquier momento y en cualquier parte del mundo donde se necesite. La tecnología de las computadoras, Internet y las Intranets han hecho a estos enfoques económicamente factibles en un grado que nunca antes había sido posible.

La capacidad para entregar y transmitir conocimientos a los empleados a medida que ello sea necesario, en cualquier parte del mundo y a un ritmo acorde con sus estilos de aprendizaje, mejora notablemente el valor de la capacitación y el desarrollo.

Otras funciones de recursos humanos

El éxito de otras funciones de recursos humanos también tiene un efecto crucial sobre la capacitación y el desarrollo. Por ejemplo, si los esfuerzos del reclutamiento y selección atraen únicamente a empleados marginalmente capacitados, la empresa necesitará programas amplios de capacitación y desarrollo. El paquete de remuneración de una empresa también influye en los esfuerzos de CyD.

Las organizaciones con sistemas competitivos de remuneración o planes progresivos de salud y seguridad encontrarán más fácil atraer a empleados más competitivos y retener a los empleados que requieran menos capacitación.

1.7. El proceso de capacitación

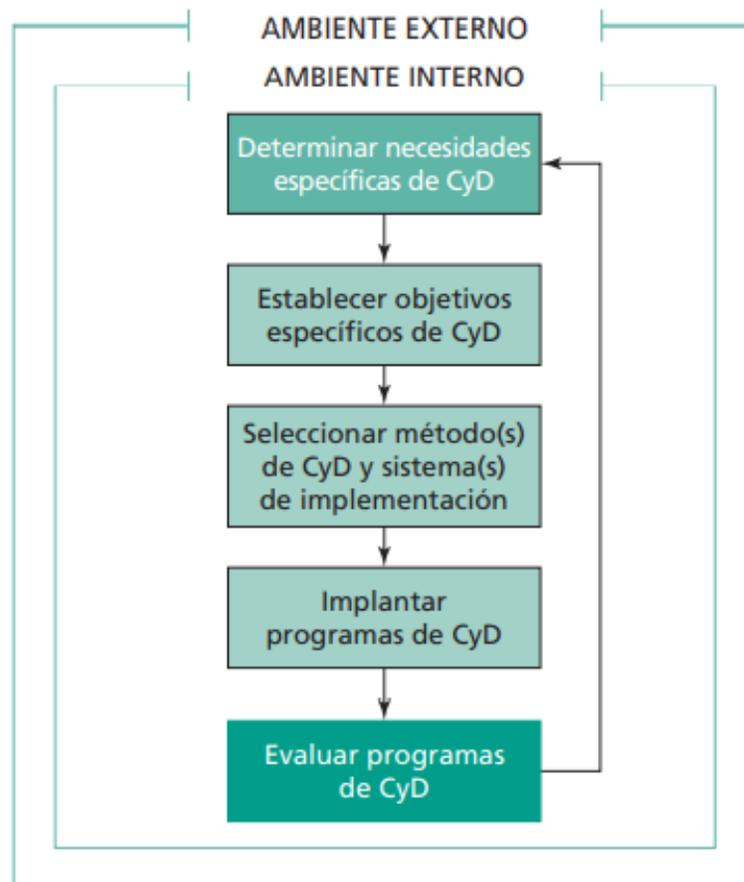
Los ajustes mayores en los ambientes externos e internos requieren de un cambio corporativo, el proceso general de la capacitación y el desarrollo anticipa o responde al cambio.

Primero, una organización debe determinar sus necesidades específicas de capacitación. Después, habrá que establecer los objetivos específicos. Los objetivos podrían ser estrechos si están limitados a la capacidad de supervisión de un administrador, o podrían ser lo suficientemente amplios para incluir el mejoramiento de las habilidades administrativas de todos los supervisores de primera línea.

En las organizaciones ejemplares, existe un vínculo muy cercano entre la misión estratégica de la empresa y los objetivos del programa de capacitación y desarrollo. Es necesaria la revisión y la actualización periódica de estos objetivos para asegurar que den apoyo a las cambiantes necesidades estratégicas de la organización.

Después de establecer los objetivos de CyD, la administración podrá determinar los métodos apropiados y el sistema de implementación y transmisión que se usará. Como es natural, la

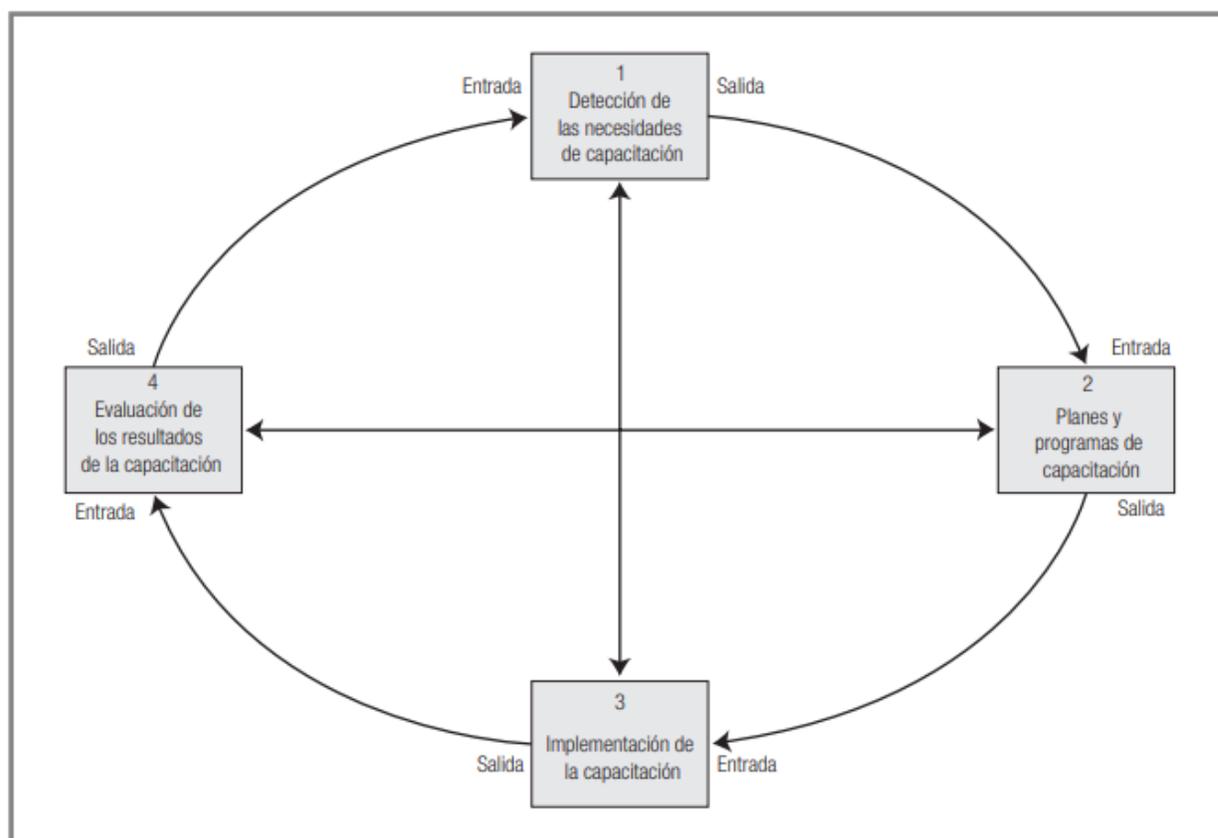
administración debe evaluar en forma continua la capacitación y el desarrollo para asegurar su valor en el logro de los objetivos organizacionales.



La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos.

La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la capacitación cubre una

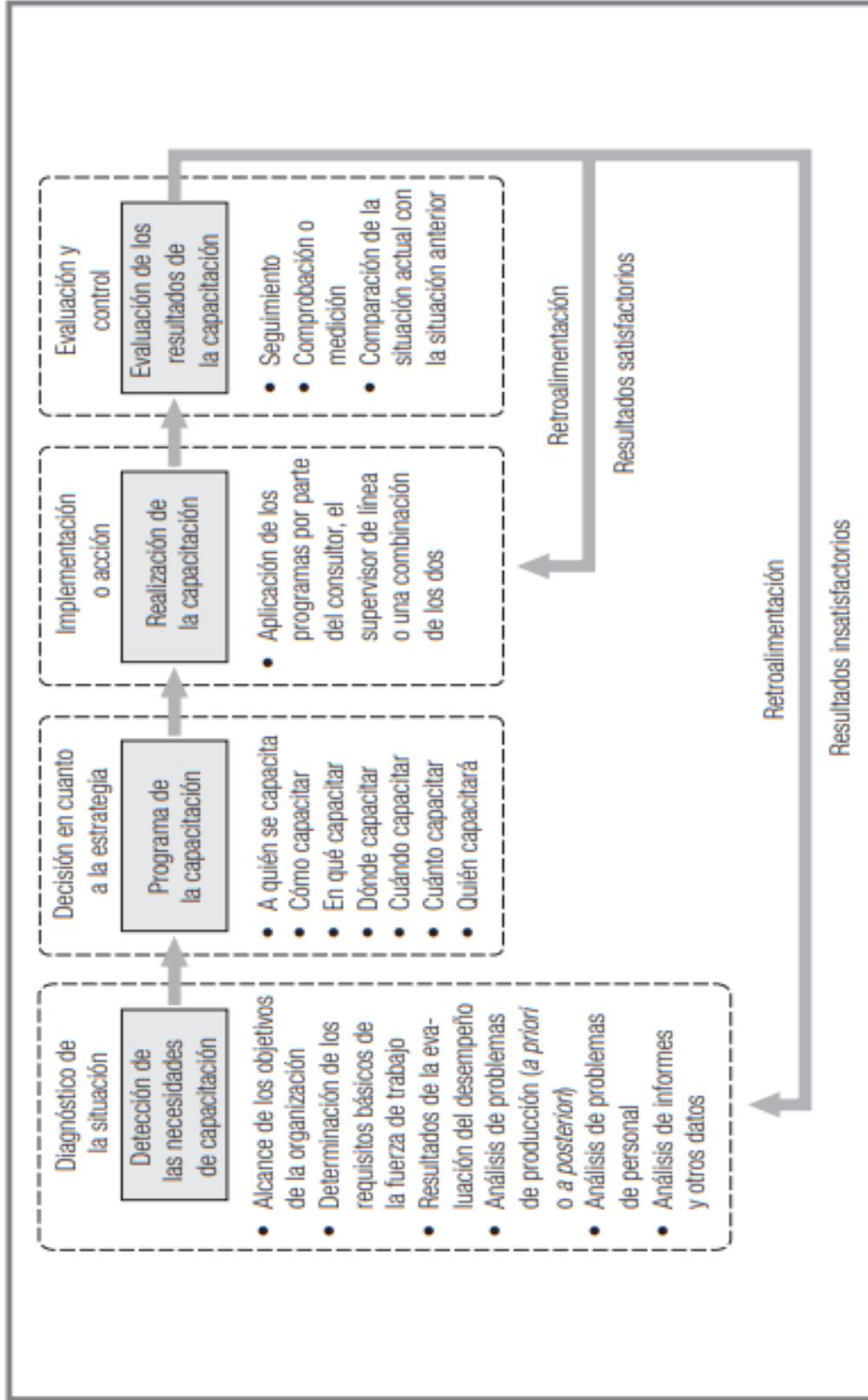
secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.



El ciclo de la capacitación.

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

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



Proceso de capacitación.

1.8. Marco jurídico de la Capacitación

En la sociedad actual la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje necesaria para el desarrollo de la economía nacional; la cual precisa de formar personal calificado para responder a los requerimientos del avance tecnológico, elevar la productividad y calidad en todas sus áreas, hacer frente al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales y nacionales. Es así, como desde el punto de vista económico, es considerada como un bien autónomo, gracias al cual el individuo adquiere los conocimientos y habilidades para elevar su nivel de vida y productividad. Socialmente se le aprecia como un instrumento mediante el cual la persona puede obtener una mejor posición laboral (mayores ingresos) y aumentar su prestigio social (ascensos).

En nuestro país la capacitación, el entrenamiento y el adiestramiento los ordena la Carta Magna en el Artículo 123, fracción III, Apartado “A”, el cual dice: “Las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación o adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria (Ley Federal del Trabajo) determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación”.

De conformidad con el Artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo, en cada empresa deberán constituirse Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón. Estas comisiones constituyen la base del Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento, y su adecuado funcionamiento permitirá asegurar la aplicación de las acciones que en la materia se efectúen en cada empresa del país. Asimismo, representan el canal de comunicación que permitirá a los trabajadores emitir opiniones, efectuar propuestas exteriorizar sus inquietudes y expectativas en relación con los métodos y procedimientos utilizados para llevar a cabo las acciones de Capacitación y Adiestramiento implantados en trabajo. Por ejemplo: la falta de puntualidad e inasistencia del instructor, no impartir el curso conforme al calendario establecido; la utilización del material didáctico y demás auxiliares de apoyo acordados. Para ello, las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, se integren y funcionen oportuna y normalmente. (Artículo 153-J).

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, tendrá a su cargo, todo lo relacionado con la Capacitación y Adiestramiento; con excepción de la elaboración de los planes para programas de Capacitación y Adiestramiento; asimismo, vigilará celosamente cumplimiento de la instrumentación de los cursos de Capacitación o Adiestramiento y los requisitos legales y técnicos, previos a su impartición. Así como la provisión de los materiales requeridos por el instructor. Participar en la aplicación de exámenes que determinen la asignación de puestos; y dar fe de la expedición de las constancias respectivas.

La capacitación y adiestramiento de los trabajadores estarán dirigidos indistintamente a todos los trabajadores (artículo 153-A de la LFT), sean de la categoría o puesto que sean, desde el más alto ejecutivo hasta el más modesto empleado de aseo; con el propósito de que estos puedan elevar su nivel de vida y productividad.

Ya establecida la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, el artículo 153-E de la LFT establece que dicha capacitación o adiestramiento, deberá ser proporcionada dentro del horario de la jornada de trabajo, salvo que se haya convenido por las partes la impartición de otra manera, o bien, en los casos en que el trabajador desea capacitarse en una actividad distinta a la ocupación que desempeñe.

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones del grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.
- II. Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos (Artículo 153-H). Sin embargo, cuando implantando un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir esta por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de supuesto y del inmediato superior; deberá acreditar documentalmente dicha capacidad, o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En este último

caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales. (Artículo 153-U); igualmente, los trabajadores están obligados a formar parte de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento. (Artículo 153- I).

A su vez, los trabajadores tendrán derecho a:

1. Que se les extienda la constancia de habilidades cuando haya sido aprobados en los exámenes de Capacitación o Adiestramiento; dichas constancias serán autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y serán hechas del conocimiento de la Secretaria del Trabajo Previsión Social. (Artículo 153-T).
2. A ejercitar en las juntas de Conciliación y Arbitraje, las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de proporcionar capacitación y adiestramiento.

Unidad 2

Determinación de las necesidades específicas de capacitación

En las condiciones económicas que prevalecen a principios del siglo XXI, el empleo vitalicio (el empleo que dura prácticamente toda la vida laboral de un individuo, o por lo menos un lapso de 20 años o más) cada vez es más raro. Una serie de factores económicos llevan a que en la actualidad las empresas modifiquen con frecuencia sus estrategias y sus políticas de empleo, lo cual provoca despidos de grupos enteros, o la sustitución de determinados grupos por otros, al margen de su antigüedad en la organización. Al mismo tiempo, esto conlleva la creación continua de nuevos puestos de trabajo, en un entorno de creciente dinamismo y cambio permanente. Varios países que mantuvieron durante muchos años una tradición de empleo vitalicio, como Japón, han experimentado profundos cambios en su estructura social.

En las condiciones económicas que prevalecieron en las naciones de habla hispana durante el periodo que va de 1960 a 1990 aproximadamente, muchas empresas promovieron la estabilidad y el ascenso gradual del personal, y con frecuencia invirtieron sumas considerables en la preparación de éste.

Para muchos países latinoamericanos, el quinquenio 1990-1995 marcó el momento en que la competencia internacional dejó de ser un factor más o menos teórico, para convertirse en una realidad cotidiana, y grandes bloques de la población se vieron desplazados por movimientos macroeconómicos que crearon serias dificultades sociales, pero que al mismo tiempo abrieron nuevas oportunidades en diversos sectores. El resultado ha sido una modificación profunda en las estrategias generales de capacitación, al paso que el proceso de internacionalización continúa incrementándose. En gran parte debido a la modificación radical de las condiciones del mercado de trabajo, las necesidades de conocimientos que tiene el personal no coinciden en todos los casos con las de la empresa. Para fines prácticos, la transmisión y generación de conocimientos en el entorno laboral puede dividirse en tres categorías: la educación laboral, la capacitación general y la capacitación especializada. En su sentido más amplio, la educación laboral abarca una lista de conceptos globales, y sirve para preparar al individuo para trabajar en una serie de contextos y condiciones muy variados. Un ejemplo de educación laboral a nivel profesional lo ofrece una clase universitaria de diseño de bases de datos, que ofrecerá al estudiante una gama completa de conocimientos más o menos permanentes, aplicables en diversos contextos.

La capacitación general es menos abierta que la educación laboral, pero no está del todo circunscrita a las necesidades inmediatas de la organización. Dentro de ciertos límites, permite que el individuo adquiera conocimientos transferibles a otros contextos, incluyendo otras empresas. Un ejemplo de capacitación general a nivel profesional lo ofrece un curso de capacitación en el cual los participantes aprendan a interactuar con diversos bancos de datos, importando y exportando la información que sea necesaria.

La capacitación especializada está circunscrita a las necesidades específicas y más o menos inmediatas de la empresa. Aunque es indudable que la mayor parte de las técnicas y destrezas que adquiera un individuo le pueden ser de utilidad en cualquier punto de su carrera, la posibilidad de transferir los conocimientos adquiridos en este tipo de capacitación es mucho más limitada que en los casos anteriores. Un ejemplo de capacitación específica a nivel profesional lo ofrece un curso de capacitación en el cual los participantes aprendan a importar determinada información de un banco de datos específico. La educación laboral y la capacitación general son atractivas para el personal, porque incrementan su potencial en el mercado de trabajo. Por esa razón, las

empresas que proporcionan educación laboral y capacitación general pueden resultar muy atractivas para el personal. En especial durante los últimos años, la capacitación específica suele ser la preferida por las empresas, por varias razones:

- Incide directamente en las labores que se llevan a cabo, incrementando la productividad.
- Puede agilizar procesos que ya se están poniendo en práctica.
- Las inversiones que conlleva se justifican con mayor facilidad.
- Permite mejor aprovechamiento de los recursos de la organización.

El resultado del encuentro de estas fuerzas; las necesidades del personal, por una parte, y las de la empresa, por la otra, lleva a una situación en la cual los empleados de todo nivel deben enfrentar la posibilidad de que cambien de organización con frecuencia, por lo cual se incrementa su deseo y necesidad de adquirir toda la educación posible.

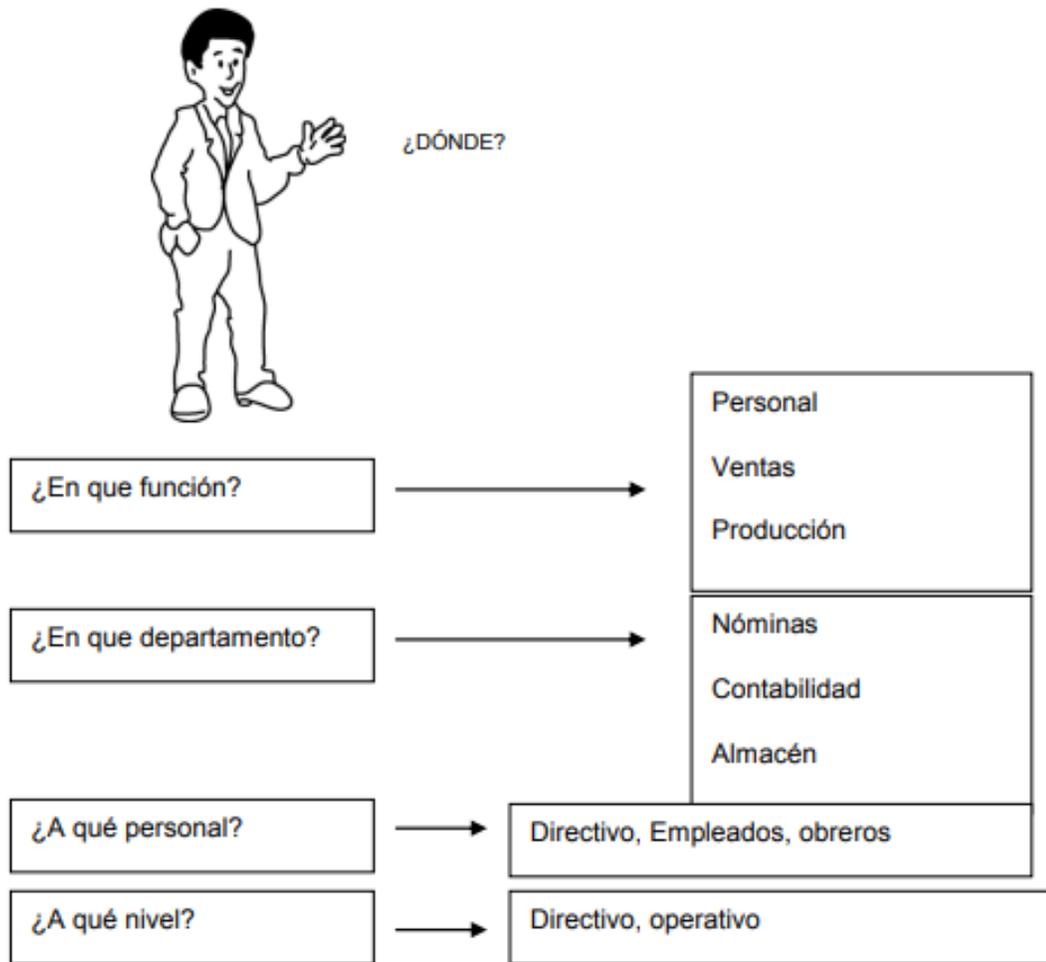
Las empresas, por otra parte, enfrentan una situación en la que el incremento en los niveles de competencia las lleva a minimizar los costos de todo tipo, especialmente en campos como la educación laboral y la capacitación general, porque —entre otros factores— sus inversiones en términos de aprendizaje pueden acabar favoreciendo a otras empresas, dado el incremento en la tasa de rotación del personal.

2.1. Detección de las necesidades de capacitación

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer.

En el altamente competitivo ambiente de las empresas de la actualidad, iniciar un programa tan sólo porque otras compañías lo están haciendo es buscar problemas. Se debe adoptar un enfoque sistemático para tratar las necesidades legítimas.

Detección de Necesidades de capacitación



La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

1. **Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional (análisis organizacional)**. Desde una perspectiva general de la organización, se debe estudiar la misión estratégica de la empresa, sus metas y sus planes corporativos, junto con los resultados de la planeación estratégica de recursos humanos.
2. **Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación (análisis de las personas)**. La determinación de las necesidades individuales de capacitación. Las preguntas relevantes son: “¿quién necesita capacitación?” y “¿qué tipo de conocimientos, destrezas y

habilidades necesitan los empleados?”. Las evaluaciones del desempeño y las entrevistas o encuestas de supervisores y de los titulares de los puestos son útiles en este nivel.

3. **Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.** Este nivel de análisis se concentra en las tareas que se requieren para lograr los objetivos de la empresa. Las descripciones de puestos son importantes fuentes de datos para este nivel de análisis.



Nivel de análisis	Sistema implicado	Información básica
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos de la organización y filosofía de la capacitación
Análisis de los recursos humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos)

Los tres niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación.

Actualmente, las compañías brindan capacitación con base en las necesidades, y los encargados de impartirla preguntan: “¿qué conocimientos desea usted que tenga su personal?”, “¿qué habilidades se requieren?”, “¿qué necesitan hacer de una manera diferente con respecto a lo que hacen en la actualidad?”. Los capacitadores desean descubrir qué conocimientos y habilidades de trabajo necesita tener un individuo para desempeñar su trabajo.

2.1.1. Análisis organizacional: El sistema organizacional (análisis de toda la organización)

Los objetivos de largo plazo de la organización son importantes para desarrollar una perspectiva de la filosofía de la capacitación. El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

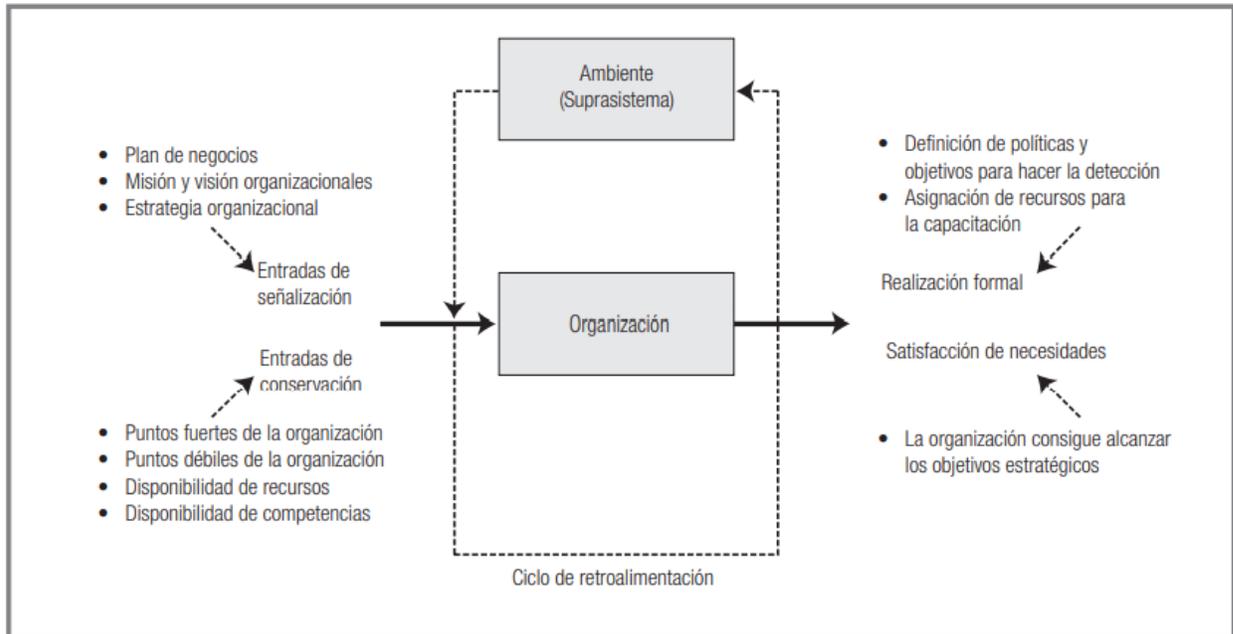
El análisis organizacional “determina la importancia que se dará a la capacitación”. En este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar

los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la capacitación.

En el nivel organizacional se presenta una dificultad no sólo para identificar las necesidades de capacitación, sino también para definir los objetivos de ésta.

A partir de la premisa de que la capacitación es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito del programa dependerá siempre de la forma en que se haya identificado la necesidad que debe ser satisfecha. Como es un sistema abierto, el sistema de capacitación no está aislado del contexto organizacional que lo envuelve ni de los objetivos empresariales que definen su dirección. Así, los objetivos de la capacitación deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización.

La capacitación interactúa profundamente con la cultura organizacional. Por lo tanto, la capacitación está hecha a la medida, de acuerdo con las necesidades de la organización. Conforme la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, la capacitación tendrá que atender a las nuevas necesidades. De este modo, es necesario hacer detecciones periódicas de las necesidades de capacitación, así como determinarlas e investigarlas para que a partir de ellas se establezcan los programas adecuados para satisfacerlas convenientemente.



Sistema organizacional de capacitación.

2.1.2. Análisis de los recursos humanos: El sistema de capacitación

El análisis de los recursos humanos procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización.

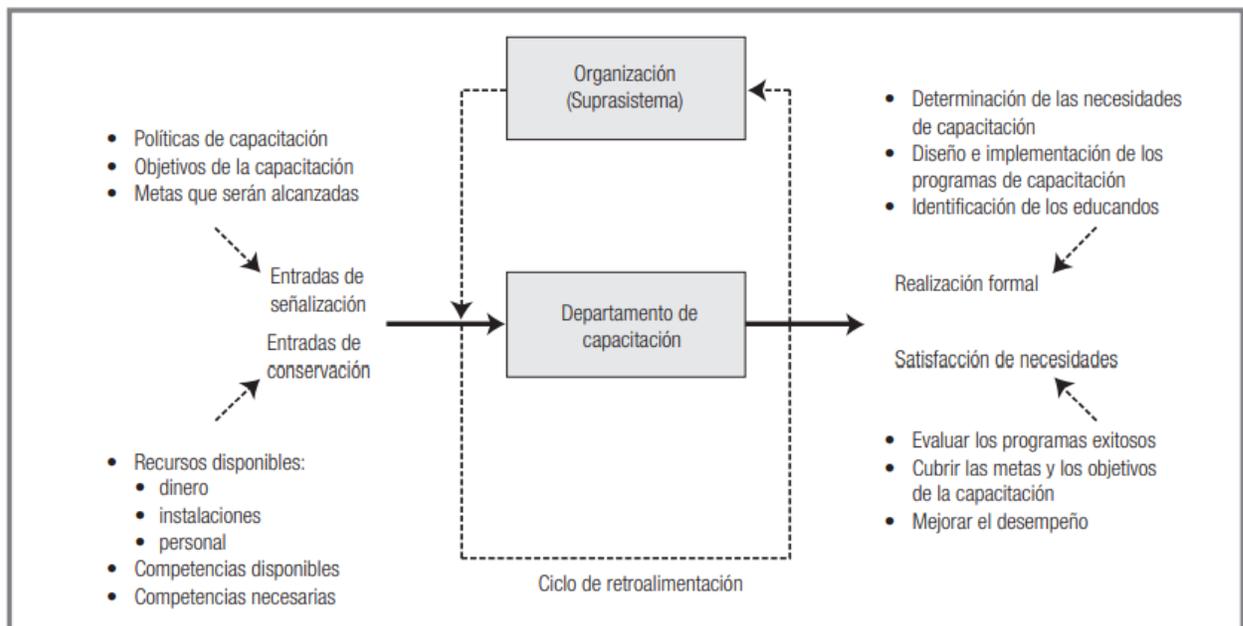
Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.

Pontual recomienda que el análisis de los recursos humanos se sustente en el estudio de los aspectos siguientes:

1. Número de empleados en la clasificación de los puestos.
2. Número de empleados necesarios en la clasificación de los puestos.
3. Edad de cada empleado en la clasificación de los puestos.
4. Nivel de preparación requerido por el trabajo de cada empleado.
5. Nivel de conocimiento requerido por el trabajo de cada empleado.

6. Actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la empresa.
7. Nivel de desempeño, cuantitativo y cualitativo, de cada empleado.
8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
9. Potencial del reclutamiento interno.
10. Potencial del reclutamiento externo.
11. Tiempo de capacitación necesario para la mano de obra reclutada.
12. Tiempo de capacitación para los nuevos.
13. Índice de ausentismo.
14. Índice de rotación de personal.
15. Deserción del puesto.

Pontual subraya que “estos aspectos, cuando se analizan continuamente, permiten evaluar las lagunas presentes y las previstas para dentro de ciertos plazos, en función de supuestos laborales, legales, económicos y de los planes de expansión de la propia empresa”.



Sistema específico de capacitación.

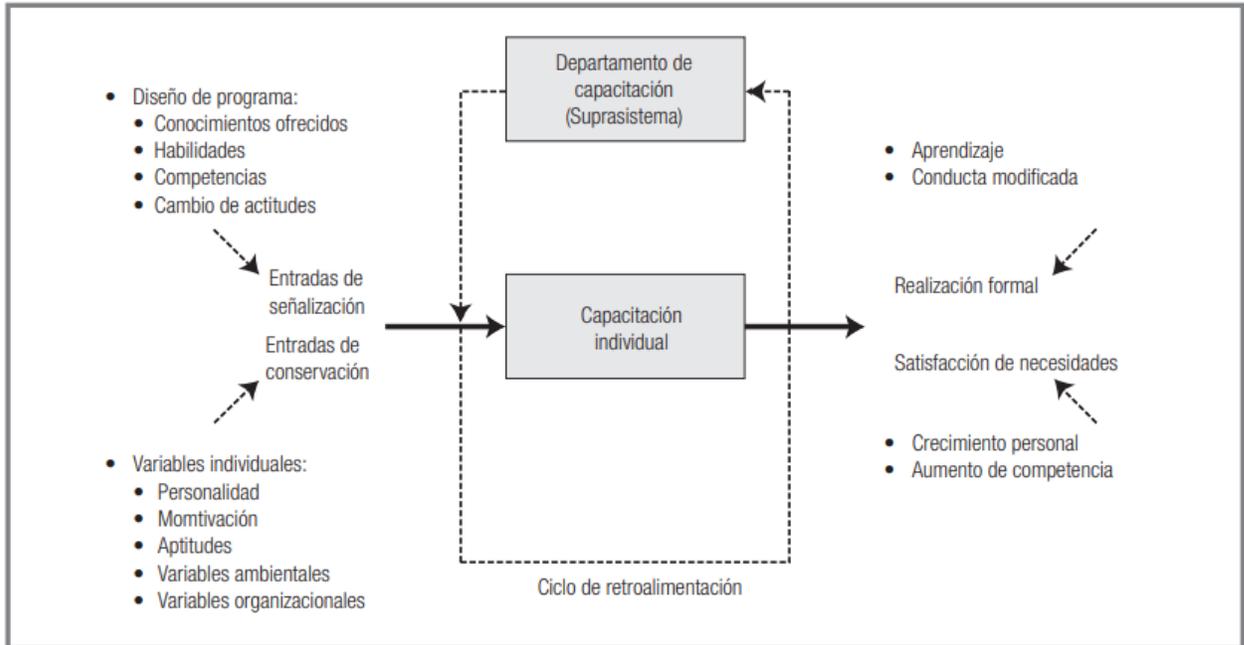
2.1.3. Análisis de operaciones y tareas: El sistema de adquisición de habilidades

Es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

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

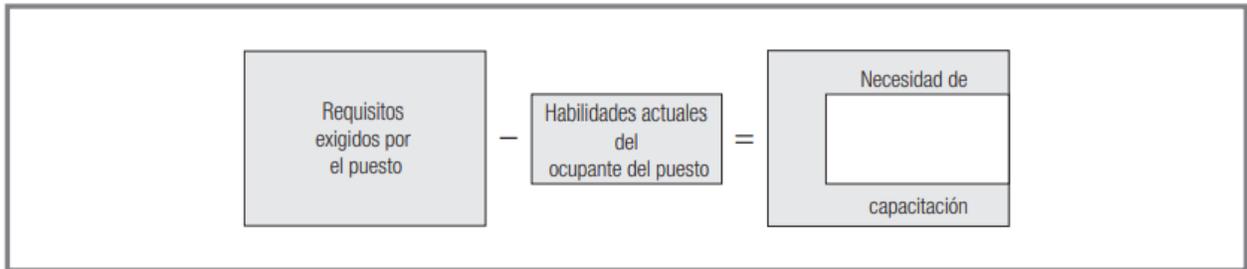
1. Estándares de desempeño de la tarea o el puesto.
2. Identificación de las tareas que constituyen el puesto.
3. Forma de realización de cada tarea para cumplir con los estándares de desempeño.
4. Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, los conocimientos y las características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones. En otras palabras, una necesidad de capacitación a nivel del puesto es una discrepancia entre los requisitos que exige el puesto y las habilidades que el ocupante del mismo tiene actualmente, como muestra la siguiente figura.



Sistema de adquisición de habilidades y competencias.

El análisis de las operaciones permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo.



Concepto de necesidad de capacitación a nivel del puesto.

En cualquiera de los niveles que hemos analizado (nivel organizacional, nivel de los recursos humanos o nivel de las tareas y operaciones), las necesidades investigadas deben ser establecidas por orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción y solución.

2.2. Principales medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación. Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación. Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son:

1. **Evaluación del desempeño**: ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. **Observación**: constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.
3. **Cuestionarios**: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
4. **Solicitud de supervisores y gerentes**: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
5. **Entrevistas con supervisores y gerentes**: los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
6. **Reuniones interdepartamentales**: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización,

problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

7. **Examen de empleados**: entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
8. **Reorganización del trabajo**: siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. **Entrevista de salida**: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.
10. **Análisis de puestos y especificación de puestos**: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
11. **Informes periódicos de la empresa o de producción**, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

2.3. Indicadores de necesidades de capacitación

Además de los medios antes mencionados, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación, los cuales sirven para señalar hechos que provocarán futuros requerimientos de capacitación (indicadores a priori) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (indicadores a posteriori).

- I. **Indicadores a priori**: Son hechos que, si acontecieran, crearían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Estos indicadores son:
 - a. Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
 - b. Reducción del número de empleados.
 - c. Cambio de métodos y procesos de trabajo.
 - d. Sustituciones o movimientos de personal.
 - e. Faltas, licencias y vacaciones del personal.

- f. Expansión de los servicios.
- g. Cambios en los programas de trabajo o de producción.
- h. Modernización de la maquinaria o el equipo.
- i. Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

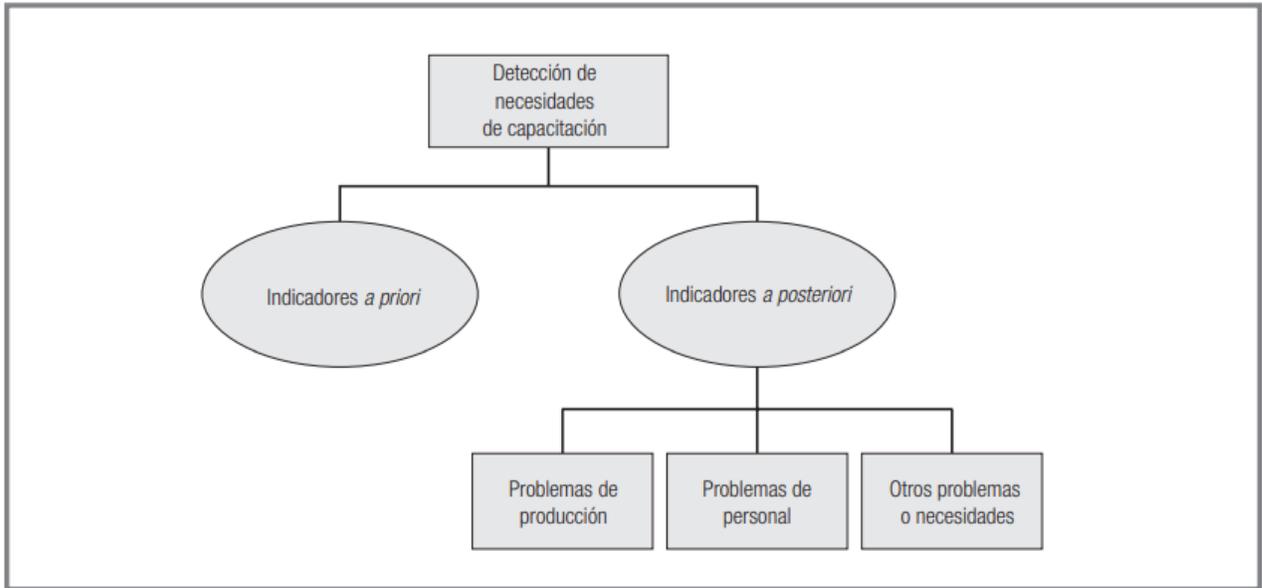
II. ***Indicadores a posteriori***: Son los problemas provocados por necesidades de capacitación que no se han atendido, que se relacionan con la producción o con el personal, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación:

a. Problemas de producción, como:

- i. Calidad inadecuada de la producción.
- ii. Baja productividad.
- iii. Averías frecuentes en el equipo y las instalaciones.
- iv. Comunicación deficiente.
- v. Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
- vi. Gastos excesivos para el mantenimiento de las máquinas y los equipos.
- vii. Exceso de errores y desperdicios.
- viii. Elevado número de accidentes.
- ix. Poca versatilidad de los empleados.
- x. Mal aprovechamiento del espacio disponible, entre otros.

b. Problemas de personal, como:

- i. Relaciones deficientes entre el personal.
- ii. Número excesivo de quejas.
- iii. Poco o nulo interés por el trabajo.
- iv. Falta de cooperación.
- v. Número excesivo de faltas y reemplazos.
- vi. Dificultad para obtener buenos elementos.
- vii. Tendencia a atribuir las fallas a otros.
- viii. Errores al acatar las órdenes, etcétera.



Indicadores de las necesidades de capacitación.

Es importante que cada organización sepa dirigir sus decisiones a efecto de mejorar su desempeño. El éxito de la capacitación no se mide tan sólo porque las personas mejoran sus competencias individuales, sino también porque éstas empiezan a contribuir positivamente al desempeño de la organización. La ISO 10015 utiliza el conocido ciclo de Deming y define la capacitación como un proceso de cuatro etapas: analizar, planear, hacer y evaluar. Cada etapa está conectada a la siguiente con una entrada. En realidad, sólo cambian las palabras:

- ✓ Analizar = diagnosticar las necesidades de capacitación.
- ✓ Planear = programar la capacitación.
- ✓ Hacer = implementar el programa de capacitación.
- ✓ Evaluar = medir los resultados del programa de capacitación.

2.4. Métodos para obtener información en el análisis de necesidades

Existen los siguientes métodos:

- a) **Observación**. Se tiene que hacer una observación y análisis de los índices de eficiencia, para tomar decisiones. Un ejemplo de índice de eficiencia es una secretaria que se le asigna

mecanografiar correspondencia. Ella trabaja durante 8 horas, en las cuales obtiene “X” número de cartas terminadas.

El índice se obtiene así:
$$\frac{\text{Horas de trabajo de trabajo}}{\text{Número de catas}} = \% \text{ de eficiencia}$$

- b) **Cuestionario**. Es un método muy utilizado para recabar y detectar las necesidades de capacitación de manera colectiva, en donde se pregunta directamente a los interesados (el personal) sobre que cursos necesitan para desempeñar sus funciones.
- c) **Entrevista**. Sirve como una forma directa e individual para conocer las necesidades de capacitación.

2.5. Información que debe proporcionar la detección de las necesidades de capacitación

La detección de las necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de la capacitación:

- ✚ ¿QUÉ se debe enseñar?
- ✚ ¿QUIÉN debe aprender?
- ✚ ¿CUÁNDO se debe enseñar?
- ✚ ¿DÓNDE se debe enseñar?
- ✚ ¿CÓMO se debe enseñar?
- ✚ ¿QUIÉN lo debe enseñar?

2.6. Evaluación de las necesidades de capacitación

La evaluación de las necesidades de capacitación detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo, que la empresa se deba enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más

nuevas entidades, o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenta, los integrantes restantes de la organización experimentan renovadas necesidades de capacitarse.

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

Para decidir el enfoque que debe utilizar, el facilitador evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación.

Prácticamente todas las actividades contemporáneas se han visto influidas por la explosión del conocimiento. Al igual de muchas otras áreas, el fenómeno se ha reflejado en el campo de las industrias de seguros. Presionadas por un extremo nivel de competencia, las compañías de seguros han debido capacitar a su personal en diversas fases del uso de computadoras personales. Debido a las características de la industria del seguro, es necesario capacitar al personal a niveles técnicamente superiores —relativamente hablando— que los de muchas otras industrias.

Considerado desde muchos ángulos, el que una compañía de seguros consiga o no capacitar a su personal es un factor esencial para mantener su posición relativa en el mercado. El conocimiento específico de determinados avances en campos como la actuaría se ha convertido en necesidad imperativa.

En ocasiones, un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación. El lanzamiento de nuevos productos o servicios, por ejemplo, por lo común requiere el aprendizaje de nuevos procedimientos. Una compañía que añade a su línea de joyería de fantasía otra de joyería semipreciosa constituye un ejemplo de esta circunstancia. Tanto los joyeros como el personal de ventas deben recibir capacitación a fin de producir y vender esta nueva línea. La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicio, tasas inaceptables de accidentes laborales, niveles bajos de motivación y varios más. Aunque la capacitación no debe utilizarse como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con preparación pobre o insuficiente.

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser determinadas por el departamento de recursos humanos o por los gerentes de nivel medio; en algunas ocasiones, el empleado mismo las señalará. Es posible que el departamento de recursos humanos detecte puntos débiles en el personal que contrata o promueve. Los supervisores están en contacto diario con sus empleados, y ellos constituyen otra fuente de recomendaciones para procesos de capacitación para “librarse” temporalmente de una persona conflictiva, “esconder” personal que realmente no necesitan o para premiar a los buenos trabajadores.

Como estas razones no son válidas para la administración de capacitación, el departamento de recursos humanos con frecuencia verifica las recomendaciones de los supervisores para cerciorarse de la procedencia o justificación de la capacitación. De manera similar, también verifica las solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso en los casos en que los empleados se pueden postular espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que sus cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos. Uno de estos enfoques consiste en la identificación de tareas. Los facilitadores inician por evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación, desarrollan

planes específicos con el fin de proporcionar la capacitación necesaria para llevar a cabo esas tareas.

Otro enfoque consiste en realizar una encuesta entre los candidatos a capacitación para identificar las áreas en que desean perfeccionarse. La ventaja de este método radica en que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante y, por tanto, tienden a adoptar una actitud más receptiva. Este enfoque, por supuesto, se basa en la suposición de que los candidatos a capacitación saben cuál es su mayor necesidad.

La técnica de participación total del facilitador y del capacitado consiste en un método para obtener ideas de un grupo de personas sobre un tema determinado. Se pide, por ejemplo, a un grupo de diez a quince facilitadores, incluyendo gerentes o supervisores, que registren en una hoja de papel todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después de concluir esta fase de generación silenciosa de sugerencias, se pide a cada persona que exprese sus ideas y se registra cada aportación. El moderador sencillamente escribe las sugerencias, sin permitir elogios, críticas o discusiones, hasta que registra todas las ideas. A continuación, los participantes votan para seleccionar las cinco necesidades de capacitación que a su juicio son más importantes. Los votos se tabulan para determinar las necesidades más urgentes.

Los facilitadores se mantienen alerta para detectar otras fuentes de información que pueden indicar una necesidad de capacitación. Las cifras de producción, los informes de control de calidad, las quejas, los reportes de seguridad, el absentismo, el índice de rotación de personal y las entrevistas de salida ponen de relieve problemas que se deben resolver mediante programas de capacitación y desarrollo.

2.7. Establecimiento de objetivos específicos de capacitación

La capacitación y el desarrollo deben tener objetivos claros y concisos, y desarrollarse para alcanzar las metas organizacionales. Sin ellos, el diseño de programas significativos de capacitación y desarrollo sería imposible.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Considere estos propósitos y objetivos para un programa de capacitación que implique cumplir con un trabajo:

Área de capacitación: Cumplimiento del trabajo

Propósito: Brindar al supervisor:

1. Conocimiento y valor de las prácticas sistemáticas de recursos humanos
2. El conocimiento de los requisitos legales de la igualdad de oportunidades en el empleo
3. Las habilidades para aplicarlos

Objetivos: Para ser capaz de

1. Citar las áreas de supervisión afectadas por las leyes laborales sobre la discriminación. 2. Identificar las acciones aceptables y no aceptables.
2. Exponer cómo obtener ayuda sobre asuntos relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo
3. Describir por qué tenemos disciplina, acción disciplinaria y procedimientos de quejas
4. Describir nuestras acciones disciplinarias y procedimientos de quejas, indicando quiénes quedan cubiertos.

Como se observa, el propósito se establece, antes que nada. Los objetivos específicos de aprendizaje que le siguen dejan pocas dudas acerca de lo que debería lograr la capacitación. Con estos objetivos, los administradores pueden determinar si la capacitación ha sido eficaz.

Como ilustración, en el ejemplo anterior, un aprendiz será capaz o no de describir cómo obtener ayuda sobre asuntos relacionados con la igualdad de oportunidades en el empleo.

Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere valiosa realimentación sobre el programa y los participantes para obtener el éxito en una siguiente ocasión.

Unidad 3

Planes y programas de capacitación

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa. El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación?

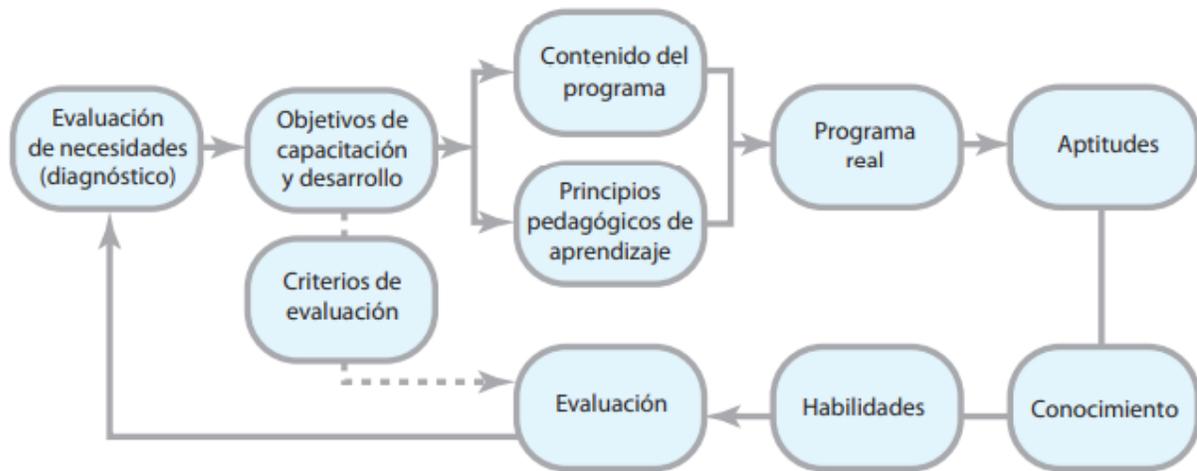
3.1. Concepto

El Programa de Capacitación se define como: La descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.

3.2. Pasos para planear un programa de capacitación

José Manuel Vecino, gerente de JobManagementVision.com, de Colombia, recomienda seguir estos cuatro pasos para planear un programa de capacitación exitoso:

1. **Diagnóstico**. Es la evaluación de las necesidades de capacitación y formación mediante herramientas que permiten medir las competencias de cada persona en relación con las esperadas por la organización, de modo que se ajusten las necesidades y se pueda definir la profundidad de los cursos.
2. **Intervención**. Consiste en establecer el programa de capacitación que desarrolle y oriente las competencias identificadas en cada persona. Sirve para seleccionar el tipo de capacitación y a los instructores idóneos.
3. **Comprobación**. Sirve para fortalecer las competencias y monitorear la curva de aprendizaje de las competencias desarrolladas. Se realiza algunos meses después de la capacitación.
4. **Evaluación**. Define el avance real del proceso de cada capacitado. Permite conocer el impacto del proceso de capacitación.



Pasos en la preparación de un programa de capacitación y desarrollo

Se desprende de la figura anterior que, la persona que tiene a su cargo esta función (usualmente denominada capacitador o facilitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor. Determinados los objetivos, se deben considerar los contenidos específicos y los principios de aprendizaje. Ya sea que el proceso de aprendizaje lo conduzca un facilitador del departamento de recursos humanos, de otro departamento o uno externo a la organización, estos pasos son necesarios para poder crear un programa efectivo.

3.3. Diferentes enfoques para el diseño de programas de capacitación

Antes de pasar revista a los diversos métodos de capacitación y desarrollo, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo. Por ejemplo, un curso sobre técnicas gerenciales puede ser atendido por gerentes de nivel medio y por empleados con potencial para ocupar esa posición. Para los supervisores, la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales los cursos constituyen una oportunidad para desarrollar sus aptitudes y escalar puestos gerenciales. A pesar de postular dos objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores y de desarrollo para los empleados de niveles inferiores), las técnicas del curso son iguales.

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; un buen método depende de:

1. La efectividad respecto al costo.
2. El contenido del programa.
3. La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
4. Las preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso.
5. Las preferencias y capacidad de la persona que dará el curso.
6. Los principios de aprendizaje que se vayan a emplear.

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

Uno de los aspectos vitales de la estrategia corporativa actual es la adopción de políticas de administración del conocimiento. Generalmente, estas medidas se ponen en práctica con el objetivo de que permitan:

- ✓ Facilitar los procesos de innovación y cambio.
- ✓ Distribuir a diversos niveles los conocimientos que se van generando dentro de la organización.
- ✓ Preservar el capital intelectual de la organización.

Al permitir mayor grado de conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo, las empresas facilitan los procesos de innovación. Por ejemplo, es evidente que, al comprender mejor las nuevas normas de prevención de incendios, el personal de una planta se opondrá menos a determinadas nuevas políticas. No solamente la cúpula administrativa necesita adquirir los conocimientos que van a permitir la prevención de siniestros; en una organización de tamaño medio o grande, es obvio que la responsabilidad de salvaguardar la seguridad de la planta corresponde a todos los

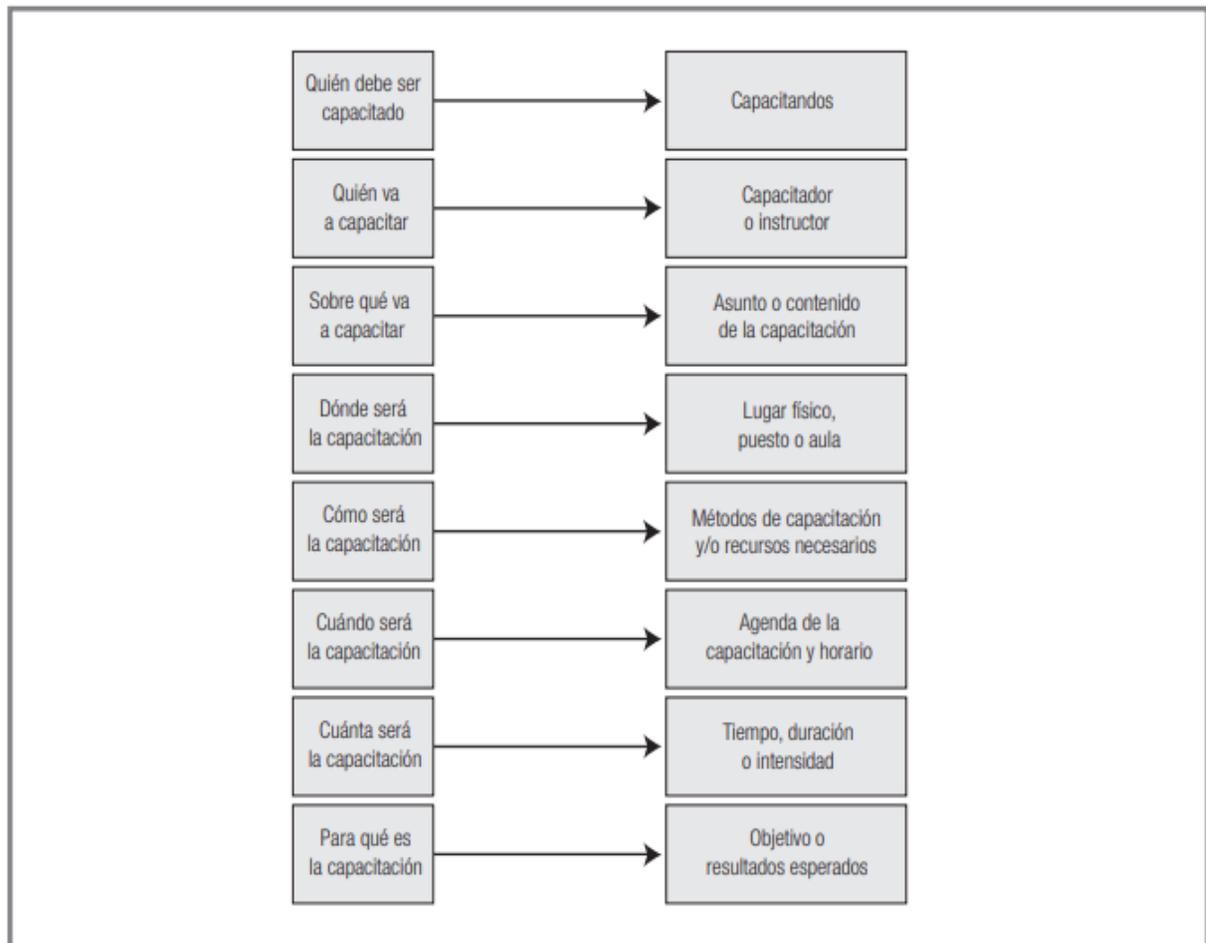
integrantes del personal. En muchos casos, la empresa recurre a sistemas de comunicación electrónicos para facilitar la dispersión de la información.

Finalmente, corresponde al departamento de recursos humanos la preservación del capital intelectual de la organización, en diversas facetas; por ejemplo, manteniendo su integridad e impidiendo la circulación de información equivocada; codificando los conocimientos, de manera que todos puedan acceder a un archivo claro y confiable, y preservando la confidencialidad de determinada información, que podría caer en manos de otras empresas competidoras

3.4. Contenido y puntos principales de un programa de capacitación

El contenido del programa se diseña de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y 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 lo perciben en términos de una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

Los puntos principales de un programa de capacitación se muestran en la siguiente figura:



Puntos principales de un programa de capacitación.

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:

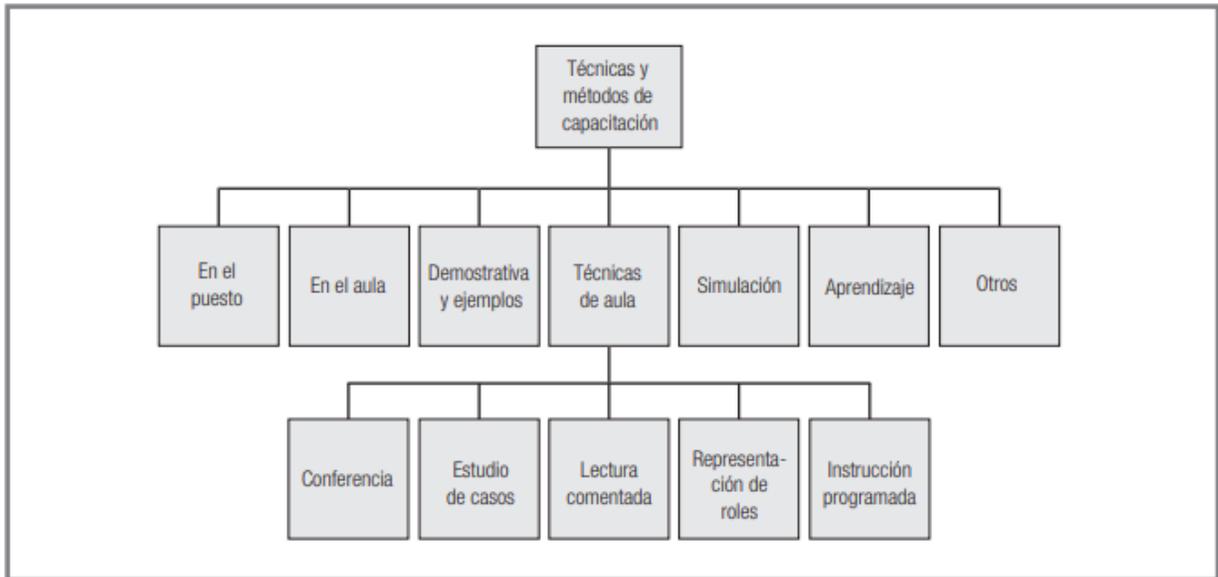
1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, entre otros.
7. Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:

- a) Número de personas.
 - b) Tiempo disponible.
 - c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
 - d) Características personales de conducta.
8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto, pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
 9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
 10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
 11. Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la capacitación, el siguiente paso es escoger las técnicas y métodos que serán empleados en el programa de capacitación, de modo que permitan optimizar el aprendizaje; es decir, obtener el mayor aprendizaje posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

3.5. Técnicas y métodos de capacitación

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.



Las técnicas y métodos de capacitación.

I. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización

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

para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Al mismo tiempo que vinculan los conocimientos o el contenido, procuran la modificación de la actitud, de la conciencia de uno mismo y de la eficacia interpersonal. Algunas técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto (on the job), la capacitación para la inducción, la capacitación con simuladores, la rotación de puestos, entre otros.

2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

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

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

3.5.1. Técnicas contemporáneas de capacitación

Las posibilidades de Internet

Una de las grandes innovaciones en el campo de la capacitación —y de la educación, en general— ha sido la comunicación electrónica y la Internet. Para propósitos de esta sección, llamaremos contemporáneas a las técnicas con base en Internet, y tradicionales a las técnicas que se han empleado durante años. En algunos casos es necesario anotar que las técnicas tradicionales se aplican para reforzar o ilustrar lo aprendido en Internet, dando como resultado una batería de técnicas mixtas de capacitación. La organización proporciona determinada estructura y ciertas

normativas para los cursos que impartirá a su personal, en especial si la empresa va a cubrir parte de los costos de la capacitación, o si ésta va a llevarse a cabo durante horas de trabajo.

Los sistemas computarizados de administración del aprendizaje (o Learning Management Systems, LMS) permiten que un departamento de capital humano mantenga registros actualizados de los cursos y los conocimientos que adquiere determinado ejecutivo o integrante del personal. Al mismo tiempo, los sistemas dan al individuo la opción de ir guiando y controlando su avance personal, hasta cierto grado.

En la actualidad las organizaciones se han dado a la tarea de aprovechar la inmensa gama de posibilidades que surgen del desarrollo del Internet. Una de ellas es la educación a distancia, que permite que el individuo reciba nuevos conocimientos o preparación especializada desde su hogar, o desde el lugar donde trabaja. Una de sus características es que se basa en la habilidad que cada persona posee para autodirigir y autorregular su proceso de adquisición del conocimiento o capacitación. Un estudiante puede detenerse el tiempo que considere necesario en determinado punto complejo, o avanzar en terrenos que ofrecen menos dificultades.

El arsenal de materiales a disposición del estudiante incluye el estudio de textos impresos, el uso de cursos dictados por televisión o radio, que son especialmente apropiados para llegar a ciertas zonas rurales, y el uso de paquetes de información, contenidos en un software educativo, que el estudiante se autoadministra en su computadora personal.

Universidad virtual

Apoya de manera directa el desarrollo del personal y a las organizaciones, ya que es una forma flexible de enseñanza especializada a distancia basada en avanzadas tecnologías de comunicaciones, que ofrece formación profesional para todos los niveles de la organización. Una de sus ventajas estriba en que permite el desarrollo técnico y profesional dentro de parámetros objetivos, porque debe cumplir los requisitos académicos oficiales de las diversas áreas.

La flexibilidad que ofrecen los sistemas computarizados de administración del aprendizaje incluye herramientas administrativas que permiten hacer seguimiento de los cursos y conocimientos impartidos en forma dinámica. Un paquete integrado de LMS puede incluir tres funciones:

- 1) Una función que integra la capacitación a la información sobre la ayuda que se está ofreciendo a determinado empleado. Esta función se correlaciona con los niveles de compensación que se están llevando a cabo, las entidades que ofrecen la capacitación, el grado de progreso obtenido en determinado curso, etc., permitiendo de esa manera la administración estratégica del avance de la capacitación.
- 2) Una segunda función que ofrece el contenido mismo del curso seleccionado, o sea, el curso en sí.
- 3) Una tercera función que ofrece la posibilidad de traducir el aprendizaje a su equivalente en términos de diplomas y certificados internos. Estos reconocimientos formales permiten al empleado que ha adquirido determinado conocimiento o destreza ser considerado en toda una gama de áreas, y no sólo en el campo un tanto restringido de su propio departamento.

3.5.2. Sistemas tradicionales de capacitación

Capacitación de instrucción sobre el puesto

La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a personal operativo o de primera línea a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un facilitador, un supervisor o un compañero de trabajo. En la mayoría de los casos, sin embargo, el interés del facilitador se centra en la producción, y no en una buena técnica de capacitación. En la instrucción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas. En primer lugar, se da a la persona que recibirá 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 facilitador muestra cómo realizarlo. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. En seguida se pide al nuevo elemento que realice la labor de acuerdo con el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas

se repiten hasta que la persona domine la técnica. Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la realimentación. Por último, se pide al capacitado 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.

Rotación de puestos

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación de puestos de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como la disponibilidad que adquiere para ser transferido constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

Conferencias y videoconferencias

Las conferencias impartidas por expertos, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc., tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo, así como de recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables.

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

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

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

Capacitación basada en la simulación en instalaciones especiales

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

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

Actuación o sociodrama

La técnica de la actuación o sociodrama obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Se puede pedir a un agente de servicio a clientes que haga el papel de un representante de ventas en una cita con un posible cliente, y al representante de ventas que actúe como éste.

Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. 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. Participan activamente todos los capacitados y obtienen realimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación.

Una modalidad de esa técnica ha conducido a sesiones en que los empleados practican habilidades esenciales, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados. Como es obvio, con frecuencia la vida real no permite representaciones ni preparación en estos campos y los errores suelen ser muy costosos.

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 a las que le han sido presentadas. 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. Existe además la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de realimentación y repetición.

Autoaprendizaje programado

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica del personal, o de gran dificultad para reunir a un grupo de asistentes en un programa de capacitación. Asimismo, 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 computadoras. Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta. Si fue correcta, continúa; si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, estos programas permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia tiende a ser baja.

Capacitación en laboratorios

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales y para desarrollar conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. El objetivo es mejorar las habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas.

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

Aprendizaje mediante la práctica

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

3.6. Principios de aprendizaje

La capacitación y el desarrollo tenderán a ser más efectivos en la medida en que el método seleccionado para impartir el curso sea compatible con el estilo de aprendizaje de los

participantes. Aunque el proceso de aprendizaje se ha estudiado mucho, poco se sabe respecto a él. Parte del problema consiste en que el aprendizaje en sí no es observable; son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. A partir de sus estudios sobre el proceso de aprendizaje, sin embargo, los investigadores han descrito a grandes rasgos el proceso de adquisición de conocimientos y han aventurado algunos principios.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, la utilización de varios principios de aprendizaje ayuda a acelerar el proceso. Los principios del aprendizaje humano (llamados también principios pedagógicos) constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más y mejor se utilicen estos principios en el aprendizaje, más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. Estos principios son los de participación, repetición, relevancia, transferencia y realimentación.

1. **Participación**. El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y en muchos casos permite que sus sentidos participen, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación directa, aprendemos de manera más rápida y podemos recordarlo durante más tiempo. Por ejemplo, la mayor parte de las personas siempre recuerda cómo montar en bicicleta, o cómo nadar, porque participaron activamente en el proceso de aprendizaje.
2. **Repetición**. Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria. Al estudiar para un examen, por ejemplo, se repiten las ideas clave, para que se puedan recordar durante el examen. La mayor parte de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante técnicas de repetición.
3. **Relevancia**. El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Por ejemplo, los facilitadores experimentados usualmente 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 importancia de seguir los procedimientos correctos.
4. **Transferencia**. A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que

conlleva. Por ejemplo, generalmente los pilotos se entrenan en simuladores de vuelo, porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el simulador permiten a la persona que está en proceso de capacitación transferir rápidamente su aprendizaje a su trabajo cotidiano.

5. **Realimentación**. La realimentación proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con realimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que logren alcanzar la curva de aprendizaje más alta posible. Sin realimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda interés.

3.7. Instructor y agente de capacitación

El instructor es la persona que va a impartir el curso de capacitación dentro de la empresa, o fuera de ella. También puede ser la persona que tiene autorización y registro para impartir un curso de capacitación.

Sus funciones se enlistan en la siguiente tabla:

1. Agente de cambio.	Logra un cambio de actitud y aptitud en el personal al impartir un curso.
2. Líder de grupos.	Por lo general debe tener liderazgo para lograr un impacto dentro de la capacitación.
3. Motivar a la gente.	Al impartir un curso debe motivar al personal sobre el curso o tema que imparte.
4. Poder de convencimiento.	Todo instructor debe tener poder de convencimiento sobre el tema que imparte para lograr objetivos y motivar al personal.
5. Habilidad para hablar.	Debe saber comunicarse claramente con el personal.
6. Don de gentes.	Saber caer bien a la gente, tener aceptación en un grupo.
7. Tener conocimientos.	Tener los suficientes conocimientos no sólo para impartir un curso sino poder contestar y aclarar dudas.
8. Propiciar buen ambiente en su curso.	Lograr un buen clima de estudio en el personal que toma un curso.
9. Lograr los objetivos generales y particulares dentro de la capacitación para llegar a un cambio de actitud en el personal.	

Sin embargo, la función principal del instructor es lograr un cambio de actitud del personal.

Dentro de la capacitación en las empresas existen diversos tipos de instructores internos y externos. Se les considera también como agentes de capacitación y de cambio, ya que al impartir la capacitación dentro de una organización van a lograr un cambio de actitud del personal; un cambio de mentalidad.

3.8. Presupuesto de capacitación

Para el presupuesto hay que tener en cuenta el costo que ha de cobrar el instructor, que por lo general se fija tomando como base el número de horas del curso. En la práctica se acostumbra que el curso no dure más de 20 horas, repartidas en una semana y con esa base se fija el costo.

La empresa al saber el costo del curso sabe de antemano lo que va a costar y por lo general se toma como un mínimo de 10 participantes y 20 como máximo. Lo anterior es cuando se contrata un instructor externo y además se debe considerar los costos fijos como son el local, papelería, alquiler, uso de equipo de la capacitación. Cuando la empresa tiene instructores internos, por lo general el costo está en función del sueldo que se paga al instructor y se saca el costo por hora de sueldo y se multiplica por el total de horas curso.

Según el costo total del curso se divide entre el número de participantes y se saca el costo unitario. Se debe buscar el equilibrio que no sean pocos los participantes y que no sean muchos, por querer sacar mayor utilidad, ya que es más práctico tener muchos participantes.

Ejemplo de un presupuesto:

PRESUPUESTO

20 horas de curso	\$
T O T A L	\$

Costo unitario

$$\frac{\text{Importe total}}{\text{Número de participantes}} = \text{Costo unitario por participante}$$

Otra forma de elaborar un presupuesto de capacitación es recurrir a los anuncios de los periódicos y tomar un anuncio de un curso donde se fija el costo del curso por participante.

3.9. Registro y validez de los programas de capacitación

Registro

Los programas de capacitación como tales para tener validez, tienen que estar registrados en la Dirección General de Capacitación y Productividad dependencia de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Dichos programas son dictaminados y aprobados por la misma dependencia, y sirven para impartir los cursos; en los programas se tiene que mencionar todos los datos relativos a la capacitación. Cuando la empresa está ubicada en lugares distintos del Distrito Federal, o en un Estado de la República Mexicana, el registro se hace en las dependencias de la Secretaría del Trabajo de los Estados, donde tienen una oficina que tramita y registra los programas.

Cuando el registro se refiere a instructores externos de capacitación, éste se hace personalmente por el instructor y tiene que presentar una serie de documentos que lo acreditan como tal, con la capacidad y experiencia para impartir capacitación. Los documentos y requisitos son los siguientes:

1. Experiencia en capacitación, demostrada con constancias y cartas de empresas.
2. Título o documento que lo acredita que tiene los conocimientos del curso que va a impartir.
3. Solicitud de registro como instructor externo.
4. Fotografías.
5. Domicilio, teléfono del solicitante.
6. Campo o rama industrial o empresas donde va a impartir cursos.
7. Presentación del programa de capacitación con dos copias.

Validez

Para que un programa tenga validez como se mencionó anteriormente, debe estar registrado en la Dirección General de Capacitación y Productividad; y debe tener un número que acredita al instructor interno o externo según el caso de que se trate.

Una vez que se han impartido los cursos, la empresa que capacitó a su personal debe informar a la dependencia encargada de la capacitación qué personal recibió el curso, además si fue aprobado o no y el número de constancias de habilidades que se entregaron.

Cuando se trata de un instructor externo de capacitación, este debe de informar anualmente el número de cursos que ha impartido, a las empresas que ha prestado el servicio y a cuántas personas capacitó, en caso de que no lo realice se le cancela su número de instructor externo de capacitación.

Unidad 4

Implantación, evaluación de los resultados y tendencias de la capacitación.

4.1. Implantación de los programas de capacitación

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación.

La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Implementar significa llevar a cabo, realizar, ejecutar, poner en práctica, aplicar. Sin embargo, consideramos también que la palabra implementar proviene de implemento que significa utensilio o herramienta, el cual nos está hablando de un medio para realizar algo (un instrumento; lo que se emplea para alcanzar un resultado). En ese sentido podemos decir, que la implementación es la acción que una empresa u organización realiza para establecer o llevar a cabo una tarea, en este caso, la capacitación y el adiestramiento de los recursos humanos.

Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o

gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratado.

Un programa de capacitación perfectamente concebido fracasará si la administración no logra convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que el programa tiene valor y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales. Una larga sucesión de programas exitosos sin duda mejorará la credibilidad de la capacitación y el desarrollo.

La implantación de los programas de capacitación a menudo es difícil. Una razón para ello es que los administradores por lo regular están orientados hacia las acciones y consideran que están demasiado ocupados como para destinar tiempo a la capacitación y el desarrollo.

De acuerdo con un ejecutivo especializado en desarrollo administrativo, “los ejecutivos están demasiado ocupados en la tala del árbol proverbial como para detenerse a afilar sus hachas”. Otra dificultad en la implantación del programa es que se debe disponer de capacitadores calificados. Además de poseer habilidades de comunicación, los capacitadores deben conocer la filosofía de la compañía, sus objetivos, su organización formal e informal y las metas del programa de capacitación. La capacitación y el desarrollo tal vez requieran de más creatividad que cualquier otra función de recursos humanos.

La implantación de programas de capacitación entraña problemas únicos. La capacitación implica un cambio, al cual quizá los empleados se resistan en forma vigorosa. La retroalimentación de los participantes es vital en esta etapa porque con frecuencia existen problemas en los programas nuevos. Tal vez exista dificultad para programar la capacitación en torno de los requisitos actuales del trabajo. A menos que el empleado sea nuevo para la empresa, sin duda tendrá que realizar deberes específicos de tiempo completo. Otra dificultad en la implantación de programas de capacitación y desarrollo es el mantenimiento de registros. Es importante mantener registros de capacitación, que indiquen qué tan bien se desempeñan los empleados durante la capacitación y en el puesto de trabajo. Esta información es importante en términos de la medición de la eficacia del programa y la graficación del progreso de los empleados en la compañía. Los problemas

mencionados tienen soluciones, y cuanto más eficaz sea la forma en que se resuelvan, mayores serán las probabilidades de éxito.

4.1.1. Factores principales de los cuales depende la implementación de la capacitación

1. **Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización.**
La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. **La calidad del material de capacitación presentado.** El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
3. **La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa.** La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos aquellos que están ligados al asunto, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazos, no como un gasto inactivo y sin rendimiento alguno. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la implementación del programa.
4. **La calidad y preparación de los instructores.** El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden ser seleccionados de entre los distintos niveles y áreas de la

empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.

- 5. La calidad de los aprendices.** La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.

4.1.2. Sistemas de implementación de capacitación

Son la forma en la que la capacitación se impartirá a los participantes.

Universidades corporativas

Un sistema de capacitación y desarrollo que se presenta bajo el auspicio de la organización recibe el nombre de universidad corporativa. Una institución corporativa de capacitación y desarrollo difiere de cualquier programa tradicional de educación en que su enfoque es sobre la creación del cambio organizacional que implica a áreas como capacitación de la compañía, desarrollo de empleados y aprendizaje de adultos. El programa es proactivo y estratégico, en vez de reactivo y táctico, y puede alinearse en forma estrecha con las metas corporativas. GE tiene un campus en Crotonville, y McDonald's tiene su Universidad de la Hamburguesa. La universidad de Intel en Arizona administra programas desarrollados por 73 grupos de capacitación que se localizan en todo el mundo. La universidad también enseña habilidades no técnicas, como la forma de evitar conflictos y hostilidades. El crecimiento en el número de universidades corporativas se puede atribuir a su flexibilidad, lo cual permite a los estudiantes aprender durante su tiempo disponible. Además, las empresas están en una mejor posición de controlar la calidad de la capacitación y de asegurarse de que sus empleados reciban los mismos mensajes.

Colegios y universidades

Durante décadas, los colegios y las universidades han sido el principal sistema de capacitación profesional, técnica y administrativa para los empleados. Muchos colegios y universidades tanto públicos como privados están adoptando enfoques similares para la capacitación y la educación del mismo modo que lo han hecho las universidades corporativas. Los programas corporativos de capacitación y desarrollo se asocian con frecuencia con los colegios y las universidades u otras organizaciones, como la Asociación Estadounidense de Administración (American Management Association, AMA), para brindar tanto capacitación como desarrollo.

Colegios comunitarios

Los colegios comunitarios son establecimientos de educación superior financiados con fondos públicos que brindan capacitación vocacional y programas asociados con las licenciaturas. Algunos empleadores consideran que los colegios comunitarios imparten ciertos tipos de capacitación de una manera mejor y más efectiva en términos de costos que la compañía. La rapidez en los cambios tecnológicos y la reestructuración corporativa han creado una nueva demanda por industria para los recursos de capacitación de los colegios comunitarios.

Educación superior en línea

En años recientes ha habido un incremento en la impartición de educación superior en línea como un medio para brindar capacitación y desarrollo. La educación superior en línea se define como las oportunidades educacionales que incluyen los programas de licenciatura y de capacitación que se imparten a través de Internet, ya sea en forma total o parcial. Una razón para la expansión de la educación superior en línea es que permite a los empleados asistir a clases durante la hora de la comida, a lo largo del día, o incluso durante la noche. También ahorra tiempo a los empleados porque no hay necesidad de trasladarse a la escuela. No sólo aumenta la gama de oportunidades de aprendizaje para los empleados, sino también la satisfacción del empleado. Las inscripciones en las universidades en línea continúan en aumento. Más de 300,000 estudiantes están inscritos en la Universidad de Phoenix. General Motors paga a sus empleados para que obtengan una maestría

en administración de empresas a través de una escuela basada en Internet lanzada hace dos años por el New York Institute of Technology y la Universidad de Cardean. Instituciones como la Universidad de Indiana y la Universidad Estatal de Arizona también han ingresado al mercado de las maestrías en administración de empresas impartidas en Internet.

En años recientes, se han lanzado programas que ofrecen a los estudiantes cada vez más autonomía y control con respecto a sus programas de estudio. Existen básicamente tres categorías de educación superior en línea disponibles: programas híbridos, de aprendizaje sincrónico y de aprendizaje asincrónico en línea. Los programas híbridos permiten a los estudiantes tomar algunas clases en línea y tomar otras en un ambiente universitario tradicional. El estudio sincronizado en línea ofrece a los alumnos la oportunidad de estudiar a través de un sistema de portal en línea; sin embargo, se espera que el estudiante participe en la mayoría de las clases con base en un horario de tiempo real.

Con este enfoque, los estudiantes interactúan con el profesor y obtienen un apoyo en tiempo real para el material de aprendizaje. Con un aprendizaje asincrónico, los estudiantes reciben una serie de asignaciones de tareas que deben completar en un cierto marco de tiempo. Hay un sistema disponible que permite a los estudiantes comunicarse con el profesor y con los compañeros de clase.

Sistema de vestíbulo

El sistema de vestíbulo es un sistema de implementación de capacitación y desarrollo que tiene lugar lejos del área de producción y con equipos que guardan un gran parecido con los que realmente se utilizan en el puesto de trabajo. Por ejemplo, en un centro de adiestramiento puede haber un conjunto de tornos donde los aprendices reciben instrucción de cómo utilizarlos. Una ventaja principal del sistema de vestíbulo es que se libera al empleado de la presión de tener que producir mientras aprende. El énfasis es sobre el aprendizaje de las habilidades requeridas por el puesto de trabajo.

Videos

El uso de medios de video como DVD, videocintas y breves secuencias de películas continúa siendo un sistema difundido de implementación de capacitación y desarrollo. Estos medios son especialmente atractivos para los negocios pequeños que no pueden utilizar métodos de capacitación más costosos. Además, ofrecen la flexibilidad deseada por cualquier empresa. El modelado de comportamiento, que se describió anteriormente, ha sido con frecuencia un exitoso método de capacitación que recurre a medios como el video.

Aprendizaje electrónico (e-learning)

El aprendizaje electrónico es el sistema de implementación de capacitación y desarrollo que se basa en la instrucción en línea. Toma ventaja de la velocidad y de las capacidades de memoria y de manipulación de datos de la computadora para obtener una mayor flexibilidad de instrucción.

Con frecuencia es el formato de implementación más conveniente para los aprendices adultos. Un beneficio básico es que se desarrolla a un ritmo personalizado e individualizado, ya sea mientras se está en el empleo o fuera del turno de trabajo. El concepto se puede repetir tantas veces como sea necesario. También es posible incluir pantallas de ayuda en el programa para ofrecer explicaciones adicionales para aquellos que las necesitan.

En un laboratorio de cómputo, los participantes pueden estar trabajando en diferentes partes de un programa, a distintas velocidades y en diferentes idiomas. Los sistemas de aprendizaje electrónico también permiten el uso de sistemas multimedia para enriquecer el aprendizaje con audio, animación, gráficas y videos interactivos. Amy Hackett, directora de capacitación de los restaurantes Ruby Tuesday en Maryville, Tennessee, usa un producto de capacitación en línea para instruir a los empleados por hora. Ella misma explica: “Hasta hace un año solíamos capacitar mediante métodos tradicionales: en persona o con seminarios.

Pero, antes del aprendizaje electrónico, se tomaban algunos atajos para el programa de capacitación (de cinco días)”. Hackett agrega: “Una de las medidas más grandes del éxito del

aprendizaje en línea ha sido un incremento en los porcentajes de propinas. Pienso que esto refleja un mayor conocimiento del menú”.

La versatilidad del aprendizaje en línea tiene importantes implicaciones para la capacitación y el desarrollo, ya que la demanda de una fuerza de trabajo educada y dotada de poder es vital para economía. Las ventajas del aprendizaje en línea son numerosas: está disponible en cualquier momento, en cualquier parte del mundo y en diferentes idiomas. Sin embargo, la ventaja más grande son los ahorros en costos.

De acuerdo con Paul Walliker, gerente de capacitación en línea y de colaboración de Caterpillar Inc., “la creación de un módulo de aprendizaje electrónico es tres veces menos costosa que lo que cuesta organizar un curso impartido por un instructor”.

Los individuos que participan en un aprendizaje en línea ya no están restringidos por la necesidad de tener que estar en un salón de clases en una localidad y a una hora específicos. También se considera que el aprendizaje en línea es la forma más eficaz de controlar los costos de la capacitación. Por ejemplo, IBM encontró que el uso de tal tecnología ha permitido a la compañía reducir los costos de capacitación en \$400 millones al año. Las empresas dan un tratamiento estratégico al aprendizaje electrónico, al otorgar una mayor atención al rendimiento sobre la inversión y al tener una mayor conciencia de cómo usar la capacitación en línea. Además, se ha encontrado que el aprendizaje electrónico y el aprendizaje en clase son igualmente eficaces.

Para Union Pacific, la compañía de ferrocarriles más grande de América del Norte, tanto la distancia como el tiempo han sido obstáculos para el aprendizaje. Cerca de 19,000 de sus 48,000 empleados ampliamente esparcidos trabajan en las locomotoras del ferrocarril y en los vagones de fletes, muchos de ellos en diferentes horarios. Por eso, la compañía usa una combinación de aprendizaje tradicional y aprendizaje en línea que brinda el tipo de capacitación que requieren los empleados distantes, y en el momento en que se encuentre disponibles. Las empresas que registran de manera sistemática una alta tasa de rotación recurren al aprendizaje electrónico porque el aprendizaje en el salón de clases no es eficaz desde el punto de vista de los costos.

Nike ha tenido que hacer frente a un desafío que está confrontando a muchos minoristas en la actualidad. Nike diseñó un programa de capacitación en línea que la compañía pudiera ofrecer a los empleados en sus propios almacenes, así como a otros minoristas que venden productos Nike. El programa transmite rápidamente una gran cantidad de información, la cual también es fácil de aprender. Esto es importante porque la capacitación está dirigida a personas de 16 a 22 años de edad. Se desarrolló el concepto de “conocimiento deportivo subterráneo” (sports knowledge underground, SKU). El diagrama del SKU se asemeja a un mapa de un metro subterráneo, y diferentes “estaciones” representan distintos temas de capacitación. Por ejemplo, la estación “Apparel Union” se diversifica en la línea de tecnologías de ropa, la línea de productos para correr y la línea de productos Nike Pro. La estación “Calzado deportivo” ofrece rutas para el fútbol, mientras que la estación central ofrece líneas tan amplias como habilidades para tratar con los clientes. Cada segmento tiene una duración de tres a siete minutos y enseña a los asociados los conocimientos básicos que necesitan acerca de diversos productos. El programa llega a unos 20,000 asociados.

La realidad virtual (también denominada aprendizaje 3D o en tercera dimensión) es una extensión única del aprendizaje electrónico que permite a los aprendices visualizar los objetos desde una perspectiva que, de otra manera, sería impráctica o imposible. Por ejemplo, no es factible voltear de lado una prensa taladradora de manera que un aprendiz la pueda inspeccionar desde la parte inferior. El aprendizaje 3D permite al aprendiz observar las partes desde todos sus lados, colocarlas al revés, e investigarlas profundamente. La tecnología computarizada facilita este tipo de manipulación.

Simuladores

Los simuladores son un sistema de implementación de capacitación y desarrollo integrado por dispositivos o programas que reproducen las exigencias reales de un puesto de trabajo. Los dispositivos van desde maquetas sencillas de partes de dispositivos mecánicos hasta simulaciones computarizadas de todo un ambiente.

Los especialistas en capacitación y desarrollo pueden usar simuladores de mostradores de ventas, automóviles y aviones. Aunque la capacitación por simuladores puede ser menos valiosa que la capacitación en el puesto de trabajo para algunos propósitos, tiene ciertas ventajas. Un ejemplo fundamental es la capacitación de los pilotos de las aerolíneas en un simulador; los choques simulados no cuestan vidas ni tampoco agotan la flota de aviones de la empresa. Los mecánicos de automóviles están usando el mismo tipo de capacitación basada en simulaciones que el que se desarrolló para ayudar a los técnicos de la Fuerza Aérea de Estados Unidos a reparar los aviones de combate.

Un técnico de automotores puede entrar al programa en cualquier lugar siempre y cuando que tenga acceso a una computadora personal con una conexión de Internet. General Motors reconoció que se necesitaría un enfoque distinto para capacitar a los técnicos en servicio, dada la explosión de tecnología en sus vehículos. Consideró que si Raytheon podía ayudar a los técnicos a reparar los bombarderos B-2 Stealth y los aviones de combate F-15, también estaba capacitado para ayudar a los mecánicos a reparar automóviles. “Durante cada simulación, el técnico recibe una orden de trabajo que debe completar. Debe seleccionar las herramientas apropiadas para diagnosticar el problema y para hacer la reparación. En varios puntos aparece un instructor virtual para informar, desafiar y ayudar a los técnicos a descubrir el problema, de manera muy similar a lo que haría un instructor en uno de los centros de capacitación de GM”.

¿Podría un aficionado a los juegos de video de la actualidad convertirse en el primer individuo que responde a un desastre del mañana? Esto sería posible si tiene éxito un proyecto emprendido por varios investigadores del Departamento de Energía de Sandia National Laboratories y del laboratorio GamePipe de la Universidad del Sur de California. El juego “Technology-Enhanced Simulation for Homeland Security” incluye un giro muy serio: ayudar a los comandantes de los incidentes de emergencia a hacer el mejor uso posible de sus recursos. El escenario del ejercicio podría implicar un desastre como un derrame de cloro. Los participantes mueven una serie de piezas que representan a los bomberos, la policía y otros grupos para disminuir en lo posible el efecto del incidente. Un “termómetro de progreso” en pantalla permite a los jugadores ver qué tan exitosas son sus acciones. La totalidad de la simulación dura aproximadamente 20 minutos.

4.2. Evaluación de los resultados de la capacitación

Por definición, el proceso de capacitación y desarrollo posibilita y provoca el cambio. Gracias a esto, los empleados mediocres se pueden transformar en trabajadores capaces, y los trabajadores comprometidos se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de recursos humanos deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad. La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos.

El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa. Además de estas dos cuestiones de debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

4.2.1. Importancia de la evaluación del proceso de capacitación

Se ha definido el concepto de evaluación y se han precisado los elementos que lo componen, cabe ahora expresar las razones de por qué evaluar los Procesos de Capacitación y Desarrollo de las Organizaciones; así como enunciar por qué ciertas organizaciones no llevan a cabo esta etapa del Proceso.

En realidad, existen diferentes razones para llevar a cabo la etapa de evaluación del Proceso de Capacitación siendo las más significativas:

- a. **Logro de Objetivos.** Comprobar si la diferencia de desempeño del capacitado se ha conseguido o si los nuevos requerimientos para el mismo se ponen en práctica.

- b. **Pleno Uso de Recursos**. Consistirá en confirmar que el tiempo y dinero no se ha despilfarrado en una capacitación improductiva.
- c. **Capacitación Óptima**. Aprovechar al máximo las oportunidades de capacitación, ello implica examinar el curso o proceso en forma detallada e identificar su fortaleza o debilidad.
- d. **Beneficio Organizacional y/o Personal**. Existen básicamente cuatro entidades que comparten el interés por evaluar este Proceso: el cliente/gerente, el departamento de capacitación, el instructor y el aprendiz.
 - 1. **El Cliente/Gerente**. Tratará de asegurarse que el tiempo que gastó en la capacitación el aprendiz o capacitado fue de valor; y que donde había una deficiencia de habilidad o conocimiento se haya corregido.
 - 2. **El Departamento de Capacitación**. Determinar si la capacitación brindada ha aprovechado al máximo los recursos disponibles: personal, financieros, tiempo e instalaciones.
 - 3. **El Instructor**. Su principal preocupación es garantizar que la capacitación impartida sea la más efectiva posible.
 - 4. **El Aprendiz o Capacitado**. El desea confirmar que la capacitación ha satisfecho sus expectativas y los objetivos de aprendizaje establecidos por el departamento de capacitación.

En suma "todas las partes desearán tener algún elemento de beneficio personal. El aprendiz necesitará creer que ha ganado con la experiencia del entrenamiento (léase "de la capacitación"). El instructor buscará confirmación de que a sus habilidades se deben cualquier aprendizaje alcanzado. El cliente/gerente estará esperando que el desarrollo de las habilidades o de los conocimientos redunden en mejora de la calidad o cantidad de trabajo en su área. Mientras quienes participaron en la actividad de capacitación y desarrollo recibirán el reflejo de una alabanza y evidencia de que se han justificado sus esfuerzos".

Y si bien estas razones son más que suficientes para efectuar una evaluación, encontramos que muchas organizaciones no realizan esta etapa debido fundamentalmente a:

- a) **El costo**. Realizar la evaluación de un proceso de capacitación puede ser muy costoso y llevar mucho tiempo.
- b) **La dificultad**. Para encontrar una base conveniente que fundamente el juicio.
- c) **Falta de interés**. Al parecer sólo les importa o le dan más valor a la planeación, al diseño y a la realización del proceso de capacitación que a la evaluación del mismo.
- d) **Falta de credibilidad**. Debido a que no siempre se utilizan los métodos y técnicas correctas para obtener las evidencias necesarias con relación a lo evaluado en el proceso de capacitación se desconfía de los datos obtenidos.

4.2.2. Métricas para evaluar la capacitación

Los administradores deben esforzarse por desarrollar y usar mediciones de la capacitación y el desarrollo porque tal información facilita el camino hacia la aprobación del presupuesto y el visto bueno de los ejecutivos. La mayoría de los administradores están de acuerdo en que la capacitación no cuesta, sino que más bien retribuye, y que no es un gasto, sino una inversión. Aunque las corporaciones estadounidenses gastan miles de millones de dólares al año en la capacitación de los empleados, no existe consenso dentro de la comunidad sobre cómo determinar su valor. Lo que podría estar faltando es un objetivo empresarial claramente definido para el resultado.

Es imposible evaluar la eficacia de la actividad sin objetivos claros. Sin una retroalimentación y datos exactos sobre la eficacia del programa de capacitación, el dinero gastado tal vez resulte un desperdicio.

Obviamente, la capacitación y el desarrollo pueden mejorar su integridad dentro de una empresa si muestran beneficios tangibles para la organización. Los tres objetivos de la evaluación incluyen: decidir si un programa debería continuar, decidir si un programa debería modificarse, y determinar el valor de la capacitación. Por eso, el departamento de CyD debe documentar sus esfuerzos y demostrar que presta un servicio valioso.

Las organizaciones han adoptado varios enfoques para evaluar el valor de los programas específicos. El modelo de Kirkpatrick para la evaluación del desempeño se usa ampliamente en los ambientes de aprendizaje. Los niveles de este modelo son:

1. Opiniones de los participantes,
2. Alcance del aprendizaje,
3. Cambio en el comportamiento (transferencia de la capacitación al puesto de trabajo) y
4. Logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo (efecto sobre el desempeño).

Opiniones de los participantes

La evaluación de un programa de capacitación y desarrollo a partir de las opiniones de los participantes es un enfoque que ofrece una respuesta y sugerencias para hacer mejoras, sobre todo a nivel de satisfacción del cliente. Sin embargo, uno no siempre se puede basar en tales respuestas. Tal vez la capacitación tuvo lugar en una localidad exótica con instalaciones para jugar golf o para otras actividades de esparcimiento, y en tal caso la experiencia general influirá sobre los reportes. Sin embargo, este enfoque es una buena forma de obtener retroalimentación y de adquirirla de manera rápida y económica.

Alcance del aprendizaje

Algunas organizaciones administran pruebas para determinar lo que han aprendido los participantes de un programa de capacitación y desarrollo. Un procedimiento de evaluación es el diseño de pre-tests y post-tests para un grupo de control. En este procedimiento, los dos grupos reciben las mismas pruebas antes y después de la capacitación. El grupo experimental recibe la capacitación, pero el grupo de control no la recibe. Cada grupo se integra con aprendices asignados al azar. Las diferencias en los resultados de las pre-tests y de las post-tests entre los grupos se atribuyen a la capacitación impartida.⁸⁰ Un problema potencial con este enfoque es el control de aquellas variables distintas de la capacitación que podrían afectar al resultado.

Cambio en el comportamiento

Las pruebas pueden indicar con exactitud lo que aprenden los sujetos, pero arrojan pocos indicios en relación con el hecho de si la capacitación provoca un cambio en su comportamiento. Por ejemplo, tal vez un administrador aprenda las técnicas de la motivación, pero esto no significa que aplique los nuevos conocimientos adquiridos. Suponga que un administrador se sienta en la hilera del frente en una sesión de capacitación acerca de la dotación de autoridad a los subordinados, que asimila y comprende toda la información, y obtiene una calificación de 100 en una prueba en relación con el material expuesto, pero la siguiente semana regresa al ámbito de trabajo y continúa comportándose de la misma manera autocrática del pasado. La mejor demostración del valor ocurre cuando el aprendizaje se traduce en un cambio de comportamiento duradero.

Logro de los objetivos de la capacitación y el desarrollo

Otro enfoque para la evaluación de los programas de CyD es el que se relaciona con la determinación del grado en el cual los programas alcanzan los objetivos y tienen realmente un efecto sobre el desempeño. Por ejemplo, si el objetivo de un programa de prevención de accidentes es reducir el número y la severidad de los accidentes en un 15 por ciento, la comparación de las tasas de accidentes antes y después de la capacitación ofrece una métrica adecuada del éxito.

Como otro ejemplo, una empresa podría establecer una métrica del rendimiento sobre la inversión (RSI). Sin embargo, en algunas circunstancias, las cifras reales del RSI son difíciles de establecer debido a la dificultad de aislar los efectos de la capacitación. Mike Perkins, gerente de aprendizaje electrónico de Newell Rubbermaid-Rubbermaid/IRWIN Group, explica: “Contemplamos el desarrollo de los acontecimientos en una escala pequeña por una cantidad mínima de dinero y después tratamos de determinar el rendimiento sobre la inversión o por lo menos el potencial de cuál podría ser este si un proyecto se llevara a escala total”.

Benchmarking

El benchmarking es el proceso para supervisar y medir los procesos internos de una empresa, como las operaciones, para luego comparar los datos obtenidos con la información de compañías que tienen un rendimiento de excelencia en esas áreas.

Ya que los programas de capacitación para las empresas individuales son únicos, las medidas de capacitación necesariamente son amplias. Las preguntas comunes acerca del benchmarking se concentran en métricas como los costos de la capacitación, la razón entre el personal de capacitación y el número de empleados, y si se están usando sistemas de capacitación nuevos o más tradicionales.

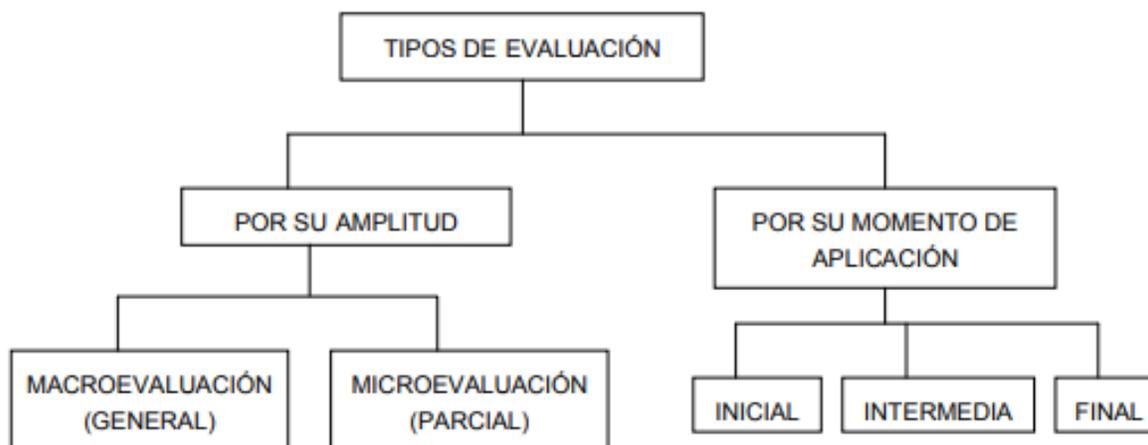
La información obtenida a partir de estas preguntas probablemente carece del detalle necesario para permitir mejoras específicas en el programa de capacitación. Sin embargo, una empresa puede reconocer, por ejemplo, que otra organización es capaz de impartir una gran cantidad de capacitación por un costo relativamente bajo.

Esta información podría entonces impulsar a la empresa para dar un seguimiento a las entrevistas o para realizar visitas en el sitio para determinar si ese fenómeno representa una “mejor práctica”.

4.2.3. Tipos e instrumentos de la evaluación en el proceso de capacitación

Tipos

El cómo evaluar hace referencia a los distintos tipos de evaluación que existen, y que se encuentran estrechamente ligados a los momentos de evaluar, es decir, al cuándo evaluar. A continuación, se presenta un esquema que permite visualizar los diferentes tipos de evaluación.



Por su amplitud

Hace referencia a la extensión que abarca la evaluación que se aplica.

- a) **Macroevaluación (General).** Se basa en la información disponible sobre los recursos humanos, materiales y técnicos que integran un proceso de capacitación, es decir, que la evaluación de dicho proceso implica la validación de las estructuras procedimientos, instrumentos, métodos y recursos utilizados para llevar a cabo la capacitación, desde distintos puntos de vista: administrativo, legal y técnico. Esto significa, que la macroevaluación es una evaluación de tipo integral, en donde se interrelacionan y vinculan todos los elementos, de las etapas que conforman el proceso de capacitación, proporcionando evidencias que sirven para normar y/o tomar decisiones sobre el desarrollo de dicho proceso.
- b) **Microevaluación (Parcial).** Se dirige a la recopilación y análisis de evidencias sobre alguna parte de la totalidad del proceso de capacitación, con la finalidad de retroalimentar el desarrollo de la parte del proceso valorada. Este tipo de evaluación valorará entre otros, los objetivos de la capacitación planeados con relación a los resultados alcanzados, el desarrollo del proceso instruccional, los impactos en el trabajo de los aprendizajes obtenidos en el curso de capacitación, etcétera. Estos dos tipos de evaluación, la macroevaluación y la microevaluación, te permitirán hacer una primera precisión en función a la amplitud de tu objeto que desees, pretendas o necesitas evaluar.

Por el momento de aplicación

Este tipo de evaluación considera al tiempo oportuno para efectuar la evaluación.

¿Cuándo será más pertinente evaluar un curso de capacitación, al inicio o final?

¿Por qué?

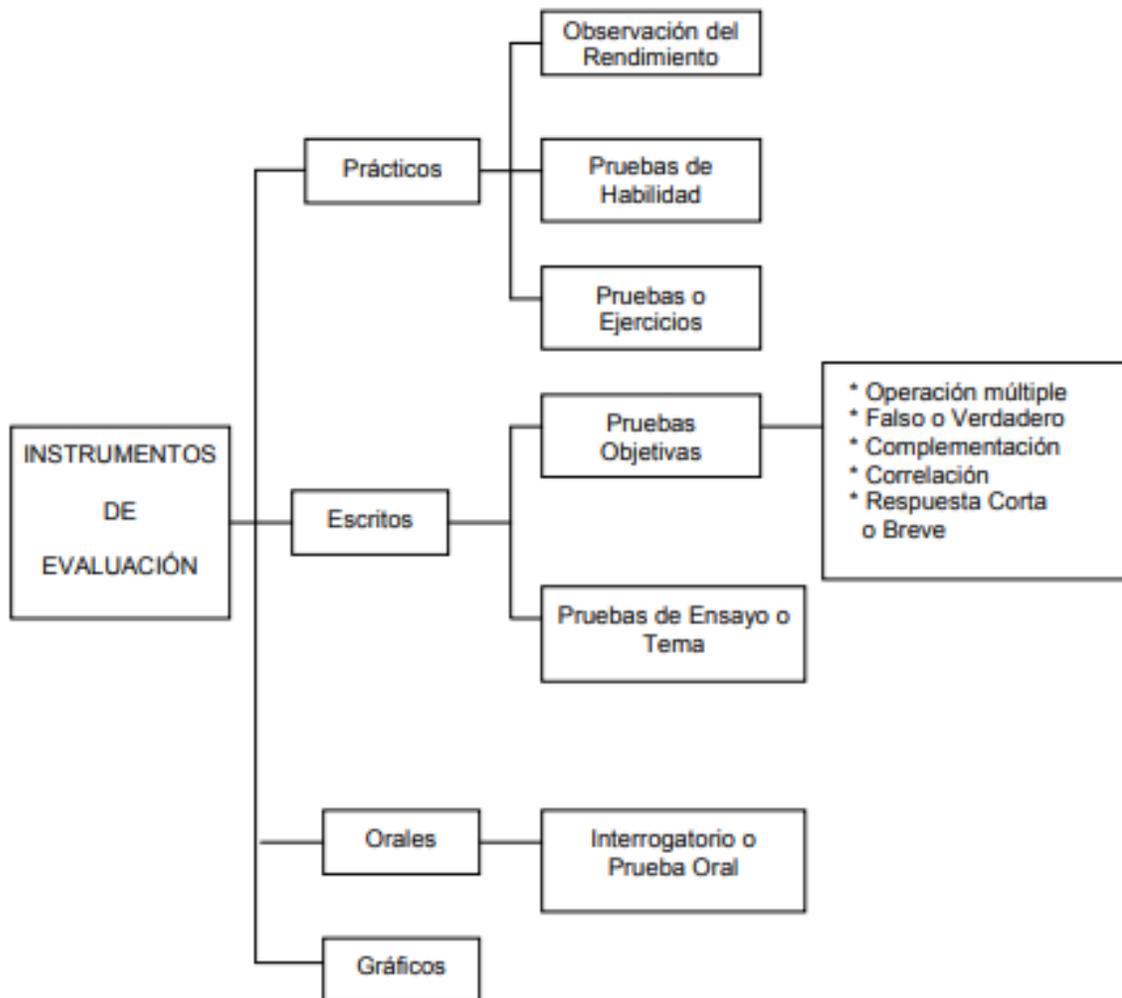
- a. Inicial o Diagnóstica.** Este tipo de evaluación tiene como objeto obtener las primeras evidencias sobre la necesidad de llevar a cabo el proceso de capacitación, así como sobre los conocimientos y habilidades previas con que cuentan los aprendices. Estas evidencias permitirán comparar los logros obtenidos tanto del propio proceso de capacitación como del curso que se lleva a cabo, con las evidencias iniciales, de tal forma que muestre los avances y estancamientos que se tienen hasta el momento.
- b. Intermedia o Inmediata.** Se realiza durante el desarrollo del proceso de capacitación y/o del curso, con el objeto de proporcionar evidencias permanentes sobre el progreso de dichos eventos, describiendo, clasificando y analizando los sucesos más significativos; en apoyo al trabajo que desempeñan los participantes del mismo proceso y/o curso.
- c. Final o Mediata.** Esta evaluación se realiza al término del proceso de Capacitación y/o del curso, para comprobar a través de la comparación con la evaluación inicial o diagnóstica- si se lograron los objetivos formulados. Ello permitirá valorar la calidad de estos eventos, la toma de decisiones en forma objetiva y contribuirá a la formulación de nuevas estrategias de trabajo.

Estos tipos de evaluación centrados en el tiempo-momento generalmente se han utilizado para valorar los cursos o procesos instruccionales en particular.

Los diferentes tipos de evaluación se relacionan estrechamente con los objetivos de la misma, es decir en función al que evaluar se elige uno o varios tipos de evaluación. Por ejemplo, si queremos evaluar el trabajo del instructor, la evaluación a realizar será de tipo parcial, intermedia y/o final. Pero si lo que deseamos es evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo mismo, el tipo de evaluación a utilizar será la final o mediata.

Instrumentos

Los instrumentos de evaluación se encuentran íntimamente relacionados con el objeto o hecho a evaluar y el tipo de evaluación que se aplica, es decir que el instrumento no es un ente independiente en el proceso de capacitación.



Instrumentos de evaluación orales. Consisten básicamente en un interrogatorio al trabajador acerca de uno o varios asuntos del proceso de capacitación, con relación a las funciones que desempeña ya las actividades que realice.

Instrumentos de evaluación escritos. Mediante estos instrumentos el trabajador deja por escrito sus ideas y conocimientos, permitiendo evidenciar lo que realmente sabe.

- a) **Pruebas de ensayo o tema.** "Este tipo de prueba consiste en formular una pregunta para que el participante la desarrolle con libertad, permitiéndole organizar su respuesta de acuerdo con su propio nivel de comprensión y expresar e integrar las ideas con la profundidad que le parezca apropiada".
- b) **Pruebas objetivas.** Este tipo de pruebas se caracteriza por tratar de excluir los elementos subjetivos del instrumento, eliminando en la evaluación el factor personal, propio de la dimensión humana.

Instrumentos de evaluación prácticos. Este tipo de instrumentos verifica el grado de dominio de una habilidad o destreza consistiendo en el ejercicio u observación de una o varias operaciones de un puesto de trabajo.

- a) **Pruebas de ejercicio de simulación.** Consiste en realizar diferentes actividades propias de un puesto de trabajo en una situación representada (creada exprofeso).
- b) **Pruebas de habilidades.** Este tipo de pruebas busca valorar la forma de como se aplican las habilidades al realizar un trabajo, obteniendo un producto que se apegue a las características requeridas.
- c) **Observación del rendimiento.** Consiste en tener evidencias en el lugar y en el momento en que el personal realiza su trabajo.

Instrumentos gráficos de evaluación. Los instrumentos gráficos de evaluación (gráficas) se utilizan para representar los resultados cuantitativos que se obtuvieron en el proceso de capacitación y desarrollo posibilitando la observación de éstos en forma concreta y articulada, por ejemplo, se realizan gráficas sobre la cantidad de participantes y sus resultados de aprendizaje o sobre los temas que en el curso fueron de mayor dificultad.

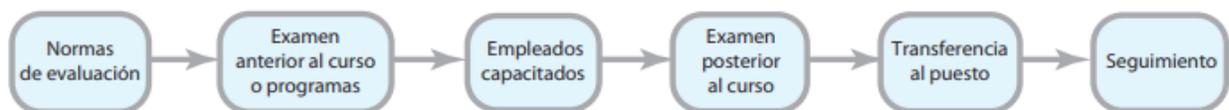
Los distintos instrumentos de evaluación permiten obtener evidencias del proceso de capacitación en función al objeto a evaluar, ya que los instrumentos de evaluación orales permiten obtener

información de un hecho o procedimiento en el momento en que se realiza el trabajo; en tanto que los escritos se relacionan con la valoración de los contenidos conceptuales, con los procesos de comprensión de los hechos y procedimientos; los prácticos buscan obtener evidencias sobre la aplicación de lo aprendido en el curso de capacitación, con relación al desarrollo de habilidades y destrezas; por último, los instrumentos gráficos permiten representar en forma concreta y articulada los resultados cuantitativos que se obtuvieron en distintos eventos y/o aspectos de dicho proceso.

4.2.4. Evaluación de los resultados de la capacitación

Por definición, el proceso de capacitación y desarrollo posibilita y provoca el cambio. Gracias a esto, los empleados mediocres se pueden transformar en trabajadores capaces, y los trabajadores comprometidos se desarrollan para cumplir nuevas responsabilidades. A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de recursos humanos deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

Las etapas de evaluación de un proceso de capacitación deben seguir los pasos descritos en la siguiente figura:



Pasos para la evaluación de la capacitación y el desarrollo

En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación, a continuación, se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa puede considerarse que el programa logró sus objetivos.

El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

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

1. Las reacciones de los facilitados al contenido del programa y al proceso en general.
2. Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
3. Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
4. Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o de absentismo.

Existe gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva. En este contexto, un conocimiento es un dato meramente teórico; la transferencia constituye la práctica de lo aprendido.

Un programa que se propusiera reducir los riesgos entre un grupo de obreros que manipulan gasolina podría medir el conocimiento impartido (verificando, por ejemplo, sus conocimientos sobre el movimiento de gases explosivos). Por otra parte, podría también medir el grado de transferencia efectiva a la labor (por ejemplo, mediante una estadística de las sanciones por faltas a las normas de seguridad, e incluso mediante estadísticas de los accidentes producidos). En último término, el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios efectivos que induzca en el desempeño.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización.

4.2.4.1. En el nivel organizacional

En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento en la eficacia organizacional.
- b) Mejora de la imagen de la empresa.
- c) Mejora del clima organizacional.
- d) Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
- e) Apoyo del cambio y la innovación.
- f) Aumento de la eficiencia, entre otros.

4.2.4.2. En el nivel de los recursos humanos

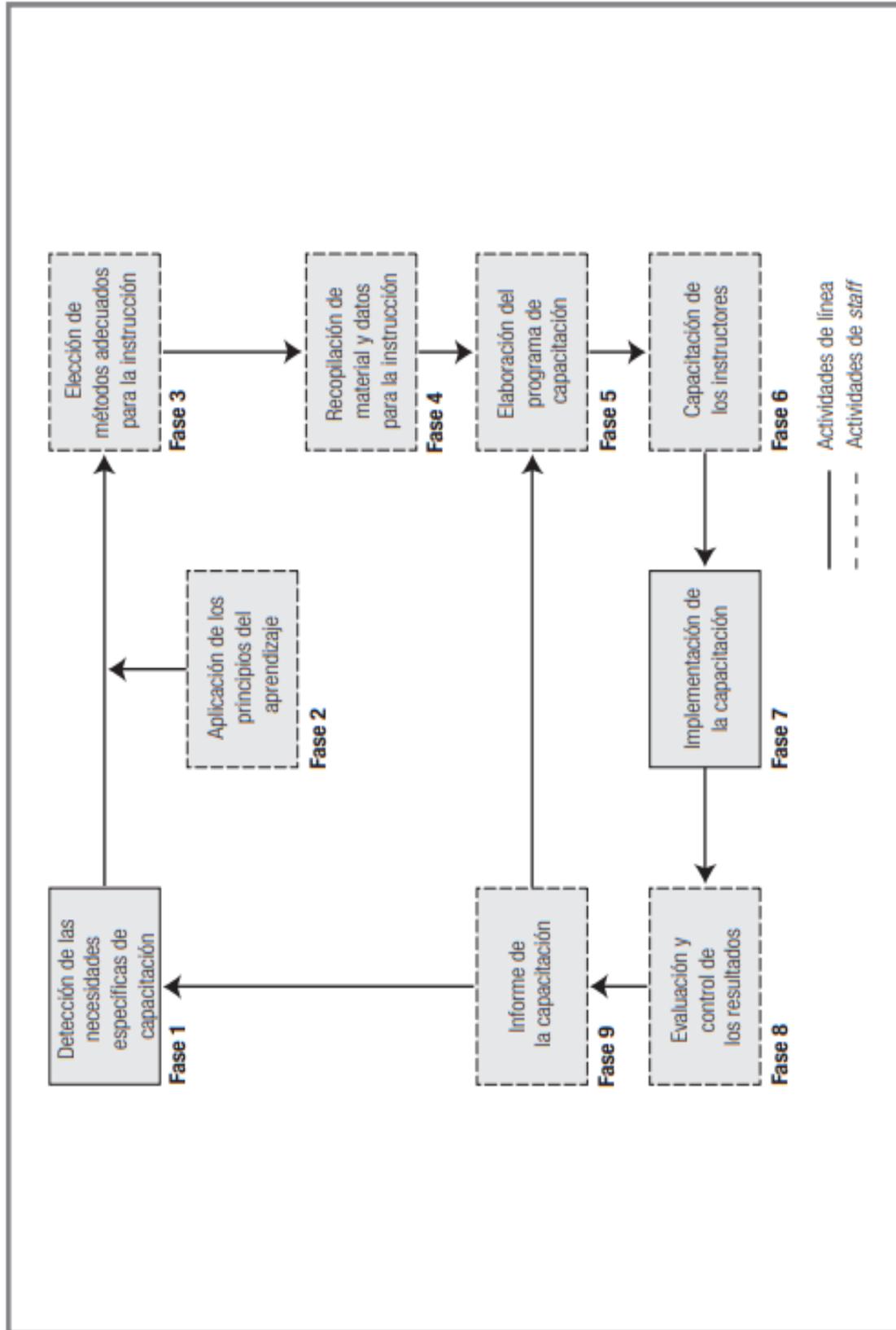
En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

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

4.2.4.3. En el nivel de las tareas y las obligaciones

En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

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



El ciclo de la capacitación.

4.3. Seguimiento al programa de capacitación.

Es muy común creer que finalizado el curso de capacitación piense que ha terminado el proceso de capacitación y con él la etapa de evaluación. Pero, ¿cómo saber que lo aprendido por el empleado en dicho curso (s) permanece y lo aplica en el lugar de trabajo para hacer su labor con mayor calidad y rapidez.

La fase de la evaluación que permite valorar el grado de permanencia de la acción capacitadora es identificada como seguimiento. Los hechos muestran que con el tiempo las personas van olvidando lo aprendido; y/o estos necesitan el reforzar sus conocimientos o encuentran dificultad para aplicarlos.

De ahí que el objeto del seguimiento consista en investigar, verificar, el desarrollo del personal capacitado valorando los cambios favorables y/o desfavorables que se han dado en los conocimientos, habilidades y actitudes de este.

El tiempo que se estima para hacer el seguimiento va de cuatro a ocho meses de finalizados los eventos del programa de capacitación.

Los resultados obtenidos por el seguimiento brindan elementos para formular planes futuros en la medida que permiten identificar nuevas necesidades de capacitación.

Una de las debilidades del seguimiento consiste en que no cualquier persona puede efectuar esta fase de evaluación, por lo que se requiere de un proceso de capacitación previo. Una segunda debilidad consiste en que no siempre se encuentra en las empresas con los instrumentos para registrar las evidencias y tampoco los medios de intercomunicación para dar a conocer los resultados obtenidos.

El seguimiento se ubica más que en la revisión de los aprendizajes obtenidos en el curso, en los impactos que estos tienen para la realización de los procesos de trabajo o tareas cotidianas que realizan los individuos en la empresa.

- ✓ Forma parte de la etapa de evaluación del proceso de capacitación.
- ✓ Tiene como objeto verificar los cambios esperados en el personal y brindar elementos para la planeación y programación de la capacitación en el futuro.
- ✓ Requiere de personal experto para llevarlo a cabo.

4.4. Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal

Los procesos para el desarrollo del personal presentan las tendencias siguientes:

1. Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización.

La antigua costumbre de las empresas de extraer el máximo posible de los conocimientos y las habilidades de sus trabajadores sin reponer o adicionar nada a cambio, ahora es cosa del pasado. Antes, las empresas reclutaban y seleccionaban a las personas con la idea de que contarán con conocimientos y habilidades que habían adquirido en sus experiencias en otras empresas del mercado.

No había interés por invertir en las personas, pues predominaba la preocupación por extraer el máximo de ellas, que tenían, en principio, la obligación de estar preparadas por su cuenta para lo que pudiera ocurrir. Esa cultura depredadora y exploradora ya no existe. Ahora, el interés fundamental de las empresas exitosas es acrecentar el valor de las personas de manera continua e intensa, y no como un esfuerzo único y aislado, sino como un esfuerzo constante y permanente.

Al acrecentar el valor de las personas, las empresas enriquecen su propio patrimonio, mejoran sus propios procesos internos e incrementan la calidad y la productividad de sus tareas, así como de sus productos y servicios. Además, con todo lo anterior, el cliente sale ganando. Esto forma parte integral de la competitividad empresarial. Todo vale en ese inusitado esfuerzo conjunto entre empresas y trabajadores.

Se trata de aprender de experiencias nuevas, de los errores, de los tropiezos ocurridos, de nuevos conocimientos, de elementos de otras áreas, etc. Es cuestión de agregar conocimientos, experiencias y habilidades, esto es, de agregar valor.

2. Participación activa de los gerentes y sus equipos.

Los gerentes y sus equipos se ocupan cada vez más de decidir, planear e implementar los contenidos de los programas de capacitación y desarrollo, debido a la visible influencia de la administración participativa y democrática. Los gerentes y sus subordinados trabajan juntos en la búsqueda de medios alternativos para desarrollar los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, etc., que sean más convenientes para la actividad de la empresa y para las aspiraciones y las características de cada persona.

La capacitación y el desarrollo se han convertido no sólo en una importante responsabilidad administrativa, sino sobre todo en una responsabilidad individual de cada persona de la organización. Cada vez hay más conciencia de que cada persona se debe hacer responsable de su propio desarrollo y de solicitar a su gerente los medios y los recursos que le debe proporcionar para alcanzar su desarrollo profesional. El departamento encargado de la administración de recursos humanos funciona cada vez más como un apoyo de staff y de consultoría, ya que ha dejado de ser un simple prestador de servicios.

3. Intensa vinculación con la actividad de la empresa.

Los procesos de desarrollo de recursos humanos no obedecen ya a la inmediatez o a la ocasión, ni a las prioridades del área de ARH, sino que se diseñan y elaboran como elementos integrantes de la planeación estratégica de la empresa y ahora se enfocan, cada vez más, hacia el objetivo también de la empresa. Se utilizan para lograr el equilibrio con la actividad de la empresa y, con ello, para sustituir toda forma de control externo sobre la conducta de las personas.

4. Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida de las personas.

Se ha visto que la calidad de vida de las personas puede aumentar increíblemente por medio de su constante capacitación y de su creciente desarrollo profesional. Las personas capacitadas, que cuentan con habilidades, trabajan con más facilidad y confianza, por lo tanto, con más placer y felicidad, por no hablar de la calidad y la productividad.

5. Continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino.

Los programas de capacitación y desarrollo se dirigen cada vez más hacia el futuro y el destino de las personas, así como de la empresa. Con estos programas, cada empresa crea, moldea y planea su futuro; es decir, cómo serán a mediano o largo plazo. Esto resalta la innovación, el cambio y la creatividad. Es como si los programas de capacitación y desarrollo fueran verdaderos laboratorios en los que las personas se rodean de una atmósfera de lo que llegará a ser la empresa en un futuro próximo o remoto.

6. Los nuevos planteamientos derivados de la influencia de la tecnología informática.

En plena era de la información, la ARH no podía permanecer alejada de las tecnologías modernas que existen para difundir el conocimiento. Ahora, la capacitación surge como un subproducto de la tecnología informática. La elección a través de los multimedia ya está aquí. El lugar físico para la capacitación se ha evaporado. Ahora, la escuela está en casa, en la empresa, en el transporte, etc. La capacitación es móvil.

Más bien dicho, el centro de capacitación es virtual. La escuela es la nueva riqueza de las naciones, y la capacitación es la nueva arma de las empresas rumbo a la competitividad. La importancia del conocimiento es demasiado grande para quedar circunscrita a las antiguas tecnologías y recursos audiovisuales. Los progresos en este campo son monumentales. La computadora está cada vez más presente en los programas de capacitación y desarrollo.

7. Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales de las personas.

Ahora, los procesos de desarrollo de los recursos humanos consideran las diferentes características de las personas y se adecuan gradualmente a ellas.

8. Importancia en las técnicas grupales y solidarias.

Los procesos de capacitación y desarrollo privilegian el trabajo en conjunto y la actividad en grupo. Más que eso, ayudan a las personas en su aprendizaje a convivir mejor socialmente en grupos y en equipos multifuncionales. Los procesos de desarrollo plantean una nueva forma de trabajo, en la cual los grupos y los equipos constituyen el núcleo de la actividad humana.

9. La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal.

Es impresionante ver cómo los procesos de desarrollo ahora se consideran una importante inversión personal y un medio eficaz para alcanzar los objetivos personales. Actualmente, es común la conciencia respecto a la importancia que tiene el desarrollo personal y gerencial. Muchas empresas estimulan a sus trabajadores para que no dejen de aprender y para que siempre valoren el conocimiento. Esto hace que las personas de todos los niveles de la organización se interesen ampliamente por participar en los programas de capacitación y desarrollo, no sólo como aprendices, sino también como instructores.

10. Búsqueda incesante de la excelencia.

En plena era de la calidad y la productividad, el papel del proceso de desarrollo de los recursos humanos ha evolucionado considerablemente. La inconformidad ante la situación presente, el statu quo y el éxito que ha alcanzado la empresa es enorme. Todo lo que ocurre en la empresa puede y debe ser mejorado continuamente.

El éxito de la empresa no significa el punto de llegada, sino el punto de partida. La excelencia es el punto de referencia básico de esta mentalidad de cambio e innovación para lograr la competitividad.

Si bien la eficiencia no debe ser despreciada, ahora se concede una gran importancia a la eficacia y a la consecución de resultados concretos. Esto no sólo es válido para las personas, los equipos o los gerentes, sino principalmente para todo aquello que ocurre en la empresa. Es la contribución que cada tarea, puesto, función, personas, departamento o área de la empresa aporta para alcanzar los resultados de la organización.

La eficacia se convierte en un importante indicador del desempeño de las personas, de los equipos, de los gerentes o de las áreas de la empresa. La capacitación también debe mostrar en qué aspecto puede contribuir efectivamente, de manera directa o indirecta, a los resultados de la actividad de la empresa. Por eso mismo, el proceso de desarrollo de los recursos humanos está cada vez más en manos de los gerentes y de sus equipos.

11. Compartir la información en lugar de utilizar controles externos.

Las empresas descubren que es posible eliminar los controles externos (artificiales, onerosos y costosos), que provocan más problemas de los que resuelven y cuya relación costo-beneficio casi siempre es desfavorable, para sustituirlos con formas más suaves, constructivas y efectivas de dirigir la conducta de las personas hacia los objetivos de la empresa.

Los programas de capacitación y desarrollo tienen una enorme importancia como medios para preparar y aglutinar a la fuerza de trabajo ante los nuevos rumbos o situaciones, sea para impulsar reestructuraciones organizacionales o cambios culturales, para crear e implantar nuevas estrategias empresariales, para definir nuevos posicionamientos de la empresa en el mercado, para crear y consolidar nuevos productos o servicios, etc.

La posesión y el dominio de la información produce el espíritu de iniciativa y de emprendedor que permite un mejor desempeño y la formación de emprendedores internos, el cual proporciona

el campo personal para la ambición, la responsabilidad y el riesgo. La persona que posee información y conocimiento puede asumir responsabilidades, correr riesgos y volverse un verdadero emprendedor dentro de la organización porque sabe a dónde quiere llegar y cómo quiere llegar.

12. Permanente fuente de retroalimentación.

El proceso de desarrollo de los recursos humanos cierra su ciclo de operación al incluir, necesariamente, esquemas de retroalimentación a las personas. Ésta constituye un importante elemento que orienta la conducta de las personas y favorece los cambios de rumbo para poder alcanzar determinados objetivos. La retroalimentación permite a la persona saber cómo se está desempeñando, le permite evaluarse y dirigirse sola y, al mismo tiempo, le proporciona mayor autonomía y un mayor periodo para la supervisión o el control externo. En otras palabras, la retroalimentación favorece una mayor libertad personal en el trabajo y un sentido de mejoría del desempeño, porque proporciona señales de los resultados alcanzados y de los aspectos que deben ser corregidos o perfeccionados. Básicamente, la retroalimentación es la principal responsable del aprendizaje, gracias a su refuerzo positivo respecto a las nuevas conductas.

Las macrotendencias generales de la administración de recursos humanos determinan las tendencias modernas de los procesos para desarrollar al personal. Muestran la medida en que la capacitación y el desarrollo se integran a las actividades de la empresa, a la planeación estratégica, a su continua búsqueda de calidad y productividad y, sobre todo, a la dirección hacia la competitividad en un ambiente de rápidos cambios y transformaciones.

En cuanto a las personas, estas tendencias muestran la conversión de simples agentes pasivos, a la configuración de nuevos emprendedores del conocimiento. Las personas ahora toman iniciativas personales en busca de una mejor capacitación profesional. Los gerentes, también, asumen cada vez una mayor parte de la responsabilidad para acrecentar el valor de sus subordinados. Los equipos se involucran cada vez más en los programas de capacitación y desarrollo.

Ésta es la nueva realidad de estos procesos para los recursos humanos. Por otra parte, la trayectoria de la capacitación y el desarrollo muestra un increíble enfoque hacia el futuro, como se muestra en la siguiente figura:



La trayectoria de la capacitación y el desarrollo.

4.5. Estándares de capacitación para asegurar la calidad internacional ISO 9000

Una norma internacional de aseguramiento de la calidad ISO 9000 afirma: “Los empleados deben recibir la capacitación y tener los conocimientos necesarios para realizar su trabajo”. Para cumplir con la norma, las compañías deben mantener registros escritos de la capacitación de sus empleados para demostrar que éstos han recibido la preparación adecuada. Piense en las posibles preguntas que un auditor podría hacer al auditar una empresa. Algunas podrían ser: ¿cómo evalúa su compañía las necesidades de capacitación y educación de las diferentes categorías de empleados?, ¿qué porcentaje de los empleados recibe capacitación anualmente?, ¿cuál es el número promedio de horas de capacitación y educación por empleado? De acuerdo con las normas ISO 9000, la supervisión de la calidad de la capacitación es importante.

Webgrafía:

1. Mondy, R. Wayne (2010) "Administración de recursos humanos". Decimoprimer edición. Prentice Hall. México, D. F.
2. José Manuel Vecino, "Proceso para una capacitación exitosa". Los Recursos Humanos. com, en www.losrecursoshumanos.com/proceso-parauna-capacitación-exitosa.htm.
3. Werther, W. y Davis, K. (2007). Administración de Personal y Recursos Humanos. (5a. ed.). McGraw Hill. México, D. F.
4. Chiavenato, I. (2007). "Administración de Recursos Humanos". El capital humano de las organizaciones (8a. ed.). McGraw Hill. México, D. F.
5. Colegio de Bachilleres. Secretaría Académica. Coordinación de Administración Escolar y del Sistema Abierto. Compendio Fascicular (2004). Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos. México, D.F.