**ADNMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

**¿QUÉ ES LA CAPACITACION?**

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Para las organizaciones, el recurso humano es el factor más importante que existe dentro de ella, por lo que no se duda en invertir en el personal en constantes capacitaciones ya que de la capacitación depende el desarrollo del personal y por ende el de la organización misma.

La capacitación es una inversión a mediano o largo plazo para las empresas, ya que requiere de mucha paciencia, pues es un proceso que requiere de tiempo, aparte de que es un factor muy importante que motiva y retiene al empleado.

Algunos empresarios ven la capacitación como un gasto, lo que es erróneo, pues la capacitación y adiestramiento aparte de que es crecimiento personal para el empleado también es un beneficio para la empresa, cuando al empleado se le capacita o se le adiestra, su desempeño mejora notablemente, al no existir capacitación sucede todo lo contrario, afectando los resultados de manera negativa en la empresa, dándose la sustitución y/o rotación de personal ya que no tendrían la capacidad para realizar un trabajo en forma adecuada.

**ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION Y DESARROLLO**

**Capacitación en los Primeros Gremios**

Entre 2.000 y 1.500 años A.C., fue la institución de los gremios la que se encargó, durante siglos, de proveer de formación a quiénes se dedicaban a un oficio. Se convirtieron en agrupaciones con objetivos profesionales, religiosos y sociales.

**Revolución Industrial**

A partir de la revolución industrial al rededor del año 1775 se empezaron a cotizar de otra manera los maestros y los jornaleros: eran personas especializadas o semi-especializadas que podían hacerse cargo de determinados puestos de trabajo.

## Concluyó la era de los gremios. Las profesiones de antaño liberales se asalariaron. Comenzaron a trabajar en exclusiva para determinadas entidades productivas.

## **Escuelas Industriales**

## En 1800 se crearon las escuelas-fábricas en las que los trabajadores eran capacitados en aulas dentro de las fábricas (Sleight, D., 1993). La necesidad de una mayor capacitación y de un cambio en los métodos fue consecuencia a su vez de un aumento en la complejidad de las máquinas y equipos orientados a producir cantidades crecientes.

## El aula, que permitía capacitar muchos trabajadores al mismo tiempo y con un solo facilitador, era una organización más económica y rentable que las del medio.

## **Influencia de las Guerras**

## Las guerras requirieron métodos de entrenamiento rápidos y eficaces.

## Aproximadamente en 1920, C. Allen desarrolló una metodología que incluía: mostrar, decir, hacer y evaluar, y estaba destinada a entrenar personal para la construcción de barcos.

## La propuesta supone una incipiente racionalización de las formas de abordar la capacitación, considerando como requisitos para el aprendizaje, motivar, presentar nuevas ideas, asociar esas ideas con conocimientos previos, usar ejemplos y verificar si se había aprendido.

## **Sociedad de la Información y el Conocimiento**

## Al rededor del año de 1980 con el auge tecnológico que desencadenó la efervescente y cambiante sociedad actual, las necesidades de formación y capacitación de los individuos se prolongan más allá de los estudios universitarios y se extienden a lo largo de toda la vida.

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN**

La detección de las necesidades de capacitación es un excelente apoyo para estructurar planes de trabajo para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización.

Detectar las necesidades de capacitación permite que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios, entendiendo que la capacitación es un proceso caro en su valor comercial y que requiere, de la distracción de tiempo de la gente para formarse, lo cual representa inversión importante para las organizaciones interesadas.

El **Diagnóstico de Necesidades de Capacitación** (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.  Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Los principales objetivos de la capacitación son:

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

2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales las personas pueden ser consideradas y apoyadas de la misma forma y sin problemas adicionales.

3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación están las siguientes:

* Encuesta

Que consiste en recoger la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.

* Entrevista

Que consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado.

* Observación

Que consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que te indican la necesidad de capacitar.

Consultores externos, que consiste en contratar personas externas y especializadas en detectar necesidades de capacitación.

Los instrumentos más usuales son:

* Cuestionario

Que es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa

* Descripción y Perfil del Puesto

Que consiste en analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.

* Evaluación de Desempeño

Que consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

**TECNICAS**

1. Lectura:

En la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes, que reciben la información y la analizan.

2. Instrucción Programada:

Esta aplica sin un instructor humano. Se presentan pequeñas partes de información que requieren las correspondientes respuestas. Los tipos de repuestas generalmente son de opción múltiple, verdadera o falsa, etc.

3. Capacitación en Clase:

Es el entrenamiento fuera del local de trabajo. Los educandos son reunidos fuera y cuentan con un profesor que transmite el contenido del programa de capacitación.

4. Capacitación por Computadora (CBT)

Con ayuda de la tecnología de la información (TIC), se puede hacer un programa de capacitación.

5. Capacitación en el Puesto

Utilizado para capacitar a no ejecutivos es esta que tiene la ventaja de proporcionar experiencia directa en condiciones normales de trabajo; así mismo, da una oportunidad de que el instructor-un gerente o empleado de alto nivel- desarrolle buenas relaciones con los empleados nuevos.

6. Instrucción Capacitada

Permite que un mínimo de instructores maneje un número elevado de participantes. Este método es muy adecuado en las áreas en que la información puede presentarse por medio de conferencias, demostraciones, películas y videos o mediante instrucciones de computadoras.

**METODOS**

1. **La Rotación de Puestos**:

Significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intensión de expandir sus habilidades, conocimientos y capacidades.

 2. **Puestos de Asesoría**:

Significa brindar a la persona que tiene gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso.

 3. **Aprendizaje Práctico**:

Es una técnica de capacitación que permite a las personas dedicarse, de tiempo completo al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos.

4. **Asignación de Comisiones**:

Significa brindara la persona la oportunidad de participar en condiciones de trabajo, donde participa en la toma de decisiones, aprende al observar a otros e investigar problemas específicos de la organización.

 5. **Participación en Cursos y Seminarios Externos**:

Es una forma tradicional de desarrollo por cursos formales, clases y seminarios.

 6. **Ejercicios de Simulación**:

La simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo departamentos.

7. **Capacitación Fuera de la Empresa**

Este tipo de capacitación es proporcionada por organizaciones que se especializan en entrenamiento y desarrollo   que ofrecen esquemas integrados, con un enfoque para enseñar a los empleados la importancia de trabajar en equipo.

 8. **Centros Internos de Desarrollo**

Se trata de métodos que se aplican en centros que están al interior de la empresa y que buscan exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales.

 9. **El Coaching**

El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador el impulso para convertirse   en un coach. El coaching se refiere al conjunto de todas esas facetas.

**TÉCNICAS MODERNAS DE CAPACITACIÓN**

Después de establecer los requerimientos de capacitación del personal, fomentar la percepción de su necesidad y establecer sus objetivos, es posible diseñar y establecer un programa de capacitación.

* **Capacitación en el Trabajo**

La más conocida es la técnica del entrenador en este caso, al empleado lo capacitan en el puesto un trabajador experimentado o su supervisor. En los niveles de menor jerarquía, los aprendices reciben el dominio para operar una maquina observando al supervisor.

* **Rotación de Puestos**

Esto se hace con el objeto de que los empleados de la organización adquieran experiencia y conocimientos sobre varios puestos. Algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Normalmente cada movimiento es precedido por una sesión de instrucción directa.

* **Aprendizaje a Distancia por Videoconferencias**

Las videoconferencias se vuelven cada vez más populares como medio para capacitar empleados que se encuentran en distintos lugares geográficas, entre si o respecto del instructor.

Las videoconferencias permiten a los individuos que están en un sitio comunicarse en vivo con otros, en una ciudad o país distinto, o con grupos de diferentes ciudades.

* **Videotelefonía**

Está asociada con la Red Digital de Servicios Integrados. Esta forma de Videotelefonía está asociada a la comunicación personal o Videotelefonía escritorio a escritorio.

* **Capacitación con CD-ROM e Internet**

Muchas empresas ya usan su propia red interna, Intranet, para facilitar la capacitación por computadora.

* **Entrenamiento Vesticular**.

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.

**SELECCIONA LOS MEDIOS PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

**¿Qué son los medios de capacitación?**

Se refiere a las técnicas, instrumentos y metodologías que coadyuvan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación.

Ahora bien, sabiendo que son los medios podemos ver que para cubrir estas necesidades de capacitación, cuando se realiza un estudio de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), en muchas de las ocasiones los resultados de estos estudios quedan en apuntes o notas que jamás se registran en los archivos correspondientes.

La DNC es un excelente apoyo para:

Estructurar planes de trabajo para el fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización.

**Objetivos:**

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

2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales las personas pueden ser consideradas y apoyadas de la misma forma y sin problemas adicionales.

3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Algunos medios para la realización de la capacitación a los trabajadores son:

* **CONFERENCIA**
* **MANUALES DE CAPACITACION**
* **REALIZACION EFECTIVA DEL TRABAJO**
* **DISCUSION DE GRUPOS E INTERACCIÓN SOCIAL**
* **ENTREVISTAS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS**

**CONFERENCIA**

Permite llegar a una gran cantidad de personas y trasmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación preliminar antes de demostraciones prácticas. Por ejemplo, es útil al impartir las medidas de seguridad, organización de planta, etc.

**MANUALES DE CAPACITACION**

Manuales de capacitación u otros impresos, diagramas que permiten la exposición repetida, es útil aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Pueden combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales

**REALIZACION EFECTIVA DEL TRABAJO**

El nuevo colaborador aprende mientras trabaja, bajo la guía de un instructor, es útil en la transmisión de habilidades, de experiencia, ensayo y error. Su limitación es que no siempre el buen colaborador es buen instructor. Puede durar pocos días o meses.

**DISCUSION DE GRUPOS E INTERACCIÓN SOCIAL**

Comprende el desarrollo de habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas y de supervisión como vías de solución de problemas mediante grupos de discusión, dirección de debates y contratos con personas para el manejo directivo de problemas reales de supervisión. Se usa mayormente en formación de ejecutivos.

**ENTREVISTAS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS**

Se orienta básicamente al asesoramiento de colaboradores. Los supervisores encargados de capacitación mantienen periódicamente estas estrategias para mejorar la eficiencia en el trabajo de cada individuo. Se usa generalmente en la capacitación de directivos.