

**Gerencia de Recursos Humanos.
Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo
De los Recursos Humanos**

Preparado por

Lic. Miguel A. veras

Septiembre 2009

**ENTRENAMIENTO, CAPACITACION
Y DESARROLLO DE PERSONAL**

Contenido:

- ⇒ **Concepto de entrenamiento, capacitación y desarrollo de personas**
- ⇒ **Proceso de entrenamiento**
- ⇒ **Diagnostico de las necesidades de entrenamiento**
- ⇒ **Creatividad e innovación**
- ⇒ **Beneficios de la capacitación de los empleados**
- ⇒ **Desarrollo de personas**

INTRODUCCIÓN

El trabajo que a continuación presentamos titulado "ENTRENAMIENTO, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL", destaca la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en toda organización o empresa, no importa su naturaleza.

Comentaremos las definiciones y conceptos de entrenamiento y capacitación, el proceso de entrenamiento, diagnóstico de las necesidades de entrenamiento, la creatividad e innovación necesarias para mejorar la productividad, la eficiencia y eficacia de las empresas y los recursos humanos, así como los beneficios de la capacitación para los empleados.

La formación de recursos humanos proporciona capacidades requeridas por una organización, y desarrolla habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Una organización es el retrato de sus miembros por lo tanto los procesos de entrenamiento permiten establecer, actualizar y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los recursos humanos disponibles.

Las organizaciones y las empresas utilizan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose

diferentes grados de rentabilidad. A nivel mundial, los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos.

Por este motivo, la importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno. De ahí que diseñar proceso de capacitación y entrenamientos de recursos humanos, adecuados a las frecuentes y cambiantes necesidades de las empresas y organizaciones, se convierte en un reto y en una oportunidad para los implicados en un mundo empresarial globalizado.

Concepto de Entrenamiento, Capacitación y Desarrollo del Personal

ENTRENAMIENTO: Es la educación profesional que busca adaptar al hombre a determinado cargo. Sus objetivos se sitúan a corto plazo, son limitados e inmediatos, buscando dar al individuo los elementos esenciales para el ejercicio de un cargo y preparándolo de manera adecuada.

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. Se involucra el término "Educativo", ya que a lo largo de la vida hemos estado en un continuo aprendizaje derivado de influencias que recibimos del ambiente social, para adaptarnos a las normas y valores sociales vigentes y aceptados.

El entrenamiento implica:

- a) Transición de conocimientos específicos relativos al trabajo;
- b) Actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente;
- c) Desarrollo de habilidades.

Cualquier tarea ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Podemos decir entonces, que el entrenamiento es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función dentro de una organización, e implica la transmisión de conocimientos, ya sea información de la empresa, de sus productos, servicios, su organización, su política, etc.

En segunda medida, implica un desarrollo de habilidades, entendido como un entrenamiento orientado a las tareas y operaciones que van a ejecutarse, este entrenamiento debe permitir el desarrollo del capital humano, al mismo tiempo que a la organización.

CAPACITACION: Es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los empleados/as adquieren o desarrollan **conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo**, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Dicho de otra manera la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción, habilidad, destreza, motivación, de los empleados / as. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

Existe una serie de formas de capacitación, siendo la más fundamental, la capacitación técnica, pero también tiene que abarcar aspectos humanos y sociales, con el cual el colaborador incrementa también su nivel cultural y al mismo tiempo se vuelve más humano.

"La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo." (Gary Dessler, 1998)

"Actitudes del personal en conductas produciendo un cambio positivo en el desempeño de sus tareas. El objeto es perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo." (Aquino y otros, 1997)

"La capacitación se considera como un proceso a corto plazo, en que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto

que desempeña, y por lo tanto posibilita su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial a la cual sirve.” (Ibáñez)

“Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.” (Idalberto Chiavenato).

Métodos de Desarrollo del Personal:

1. Rotación de cargos
2. posición de Asesoría
3. aprendizaje práctico
4. Asignación de proyectos
5. Participación en cursos y seminarios externos
6. Ejercicios de simulación
7. Entrenamiento fuera de la empresa
8. Estudios de casos
9. Juego de empresas
10. Centro de desarrollo interno

Los dos tipos de métodos de desarrollo de personas fuera de cargos son la tutoría y la asesoría.

Proceso de entrenamiento:

- Es un proceso cíclico y continuo compuesto de siete etapas:

1. **Diagnóstico de necesidades de entrenamiento**
2. **Programación y desarrollo de la capacitación**
3. **Planeación de la capacitación**
4. **Organización de la capacitación**
5. **Ejecución de la capacitación**
6. **Evaluación de la capacitación**
7. **Seguimiento de la capacitación**

Descripción de las etapas:

1. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO:

- Primera etapa del entrenamiento: Corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse. El diagnóstico de necesidades puede efectuarse en tres niveles de análisis:
 1. Análisis de la organización total: Organizacional
 2. Análisis de los recursos humanos: Sistema de entrenamiento
 3. Análisis de las operaciones y tareas. Sistema de adquisición de habilidades.

Más adelante explicaremos el "Diagnóstico de las Necesidades de Entrenamiento" de una forma más detallada.

2. PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE LA CAPACITACIÓN:

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

1. ¿Cuál es la necesidad?

2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
 3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
 4. ¿Cuál es su causa?
 5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
 6. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
 7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
 8. ¿La necesidad es inmediata?
 9. ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
 10. ¿La necesidad es permanente o temporal?
 11. ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
 12. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
 13. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
 14. ¿Quién va a ejecutar la capacitación?
- *Para completar las informaciones básicas para la programación y desarrollo de la capacitación el diagnóstico de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:*
 - ¿QUÉ debe enseñarse?
 - ¿QUIÉN debe aprender?
 - ¿CUÁNDO debe enseñarse?
 - ¿DÓNDE debe enseñarse?
 - ¿CÓMO debe enseñarse?
 - ¿QUIÉN debe enseñar?

3. PLANEACION DE LA CAPACITACIÓN:

Consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se

consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano; Específicamente en esta etapa debe:

- Definir la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación y desarrollo
- Determinar el diagnóstico de necesidades priorizadas de capacitación y desarrollo del personal
- Definir quienes deben ser desarrollados/as
- Precisar que necesitan aprender los y las empleados/as (conocimientos, habilidades o destrezas)
- Definir a quien seleccionar como instructor/a
- Elaborar el presupuesto de inversión
- Establecer las normas metodológicas
- Definir el tipo de capacitación, tiempo a emplear, empleo de medios, materiales, instructores, etc.

4. ORGANIZACIÓN DE LA CAPACITACION

- Está referido a la materialización del planeamiento, estableciendo la programación de las acciones de cómo se desarrollará el plan de capacitación y desarrollo, entre estas acciones se deben considerar las siguientes:
 - Fijación de la fecha y hora del evento
 - Definición del auditorio adecuado donde se desarrollará el evento
 - Contratación de los instructores
 - Selección de participantes
 - Designación de los/as coordinadores
 - Preparación de los medios y materiales
 - Elaboración y manejo de la base de datos

5. EJECUCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

- Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento, utilizando los escritos y/u otro medio para difundir la realización del evento.
- La ejecución de las actividades de capacitación pueden darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida: tele conferencia, seminario, películas- videos, cursos, etc. Se explicará en el tema de desarrollo de personas.
- En esta fase debe estar considerada los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etc.
- Esto dependerá del contenido, de la enseñanza y características del educando. Hay que reiterar la importancia de los principios del aprendizaje como: la motivación, reforzamiento, participación activa y retroalimentación.

6. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN:

- La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los y las participantes regresen a sus trabajos.
- Esta fase permite conocer en que medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.
- En cuanto a la evaluación de los y las participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente

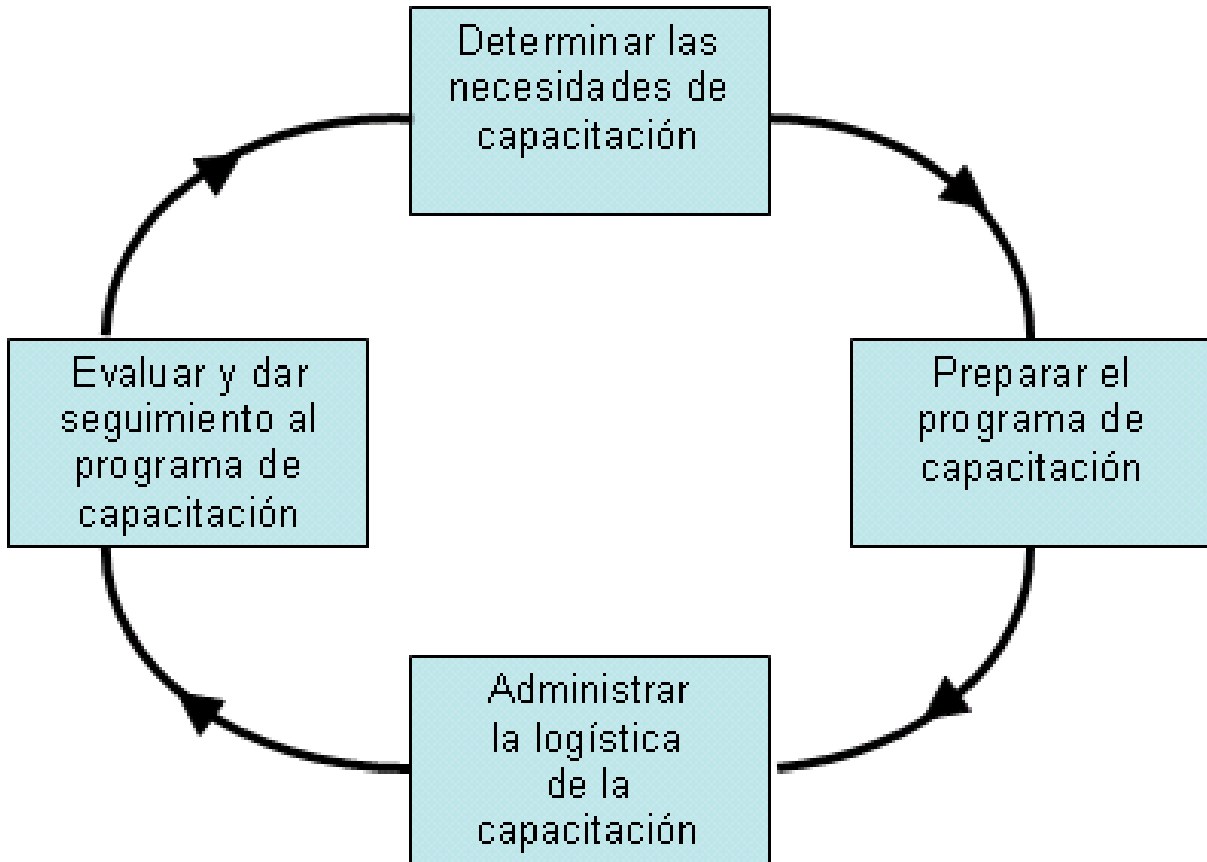
de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación.

- Una evaluación debe considerar dos aspectos principales:
 - Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los y las empleados/as.
 - Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.
- La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar los programas de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más después de que los y las participantes regresen a sus trabajos.
- Esta fase permite conocer en que medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.
- En cuanto a la evaluación de los y las participantes, se hace necesario aplicar tanto una prueba de entrada como de salida, independientemente de las evaluaciones parciales que pudieran aplicarse durante el desarrollo del evento de capacitación.
- Una evaluación debe considerar dos aspectos principales:
 - Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los y las empleados/as.
 - Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

7. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

- Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como a los y las participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes.
- Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones,
 - desde el punto de vista de la empresa, ¿en cuánto mejoró sus niveles de productividad y rendimiento económico?, y
 - desde el punto de vista del trabajador ¿en cuánto posibilitó su eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal?.
- Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad de grupos capacitados versus grupos no capacitados; tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos, etc.

Ciclo del proceso de entrenamiento:



Diagnóstico de las Necesidades de Entrenamiento:

Constituye la función inicial y estratégica, que consiste en el diagnóstico de necesidades de capacitación, estableciendo un inventario de necesidades de acuerdo a ciertos factores como la innovación tecnológica, la reducción de la mano de obra, turnos de trabajo y/o secciones administrativas que obligan a las empresas fortalecerse en los denominados sistemas de reconversión laboral, para poder ubicar a las personas a desempeñarse en otros puestos de trabajo. Finalmente la aparición de nuevas técnicas gerenciales, inherentes a esta área, como el **outsourcing**, el **empowerment** y el **know-how** entre otros, que obligan a no sólo estar bien informados sobre los mismos, sino también a prepararse ante las exigencias y características que tales técnicas conllevan y sobre todo prevenir los impactos que generan.

El diagnóstico de necesidades de capacitación, es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de las unidades administrativas para determinar y priorizar estas necesidades, por otra parte tiene la responsabilidad de utilizar diversos medios, como contar con la asesoría de especialistas para tener una mejor percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para el diagnóstico de necesidades de capacitación son:

Evaluación del desempeño: Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir los **aciertos y desaciertos** en la realización de las tareas y responsabilidades de los empleados/as allí se determinará el nivel satisfactorio o no satisfactorio del cumplimiento de sus obligaciones, por lo que se determinará el reforzamiento en sus conocimientos. También sirve para averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

Observación: La observación permite apreciar los puntos débiles de los empleados/as , verificando, donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quién no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta. La observación es una de las técnicas más utilizadas para el diagnóstico de las necesidades de capacitación.

Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de capacitación. Dentro de estas tenemos:

a. Encuestas al personal: Consiste en una serie de preguntas impresas que se hace al colaborador, para conocer las necesidades de capacitación. Las encuestas deben tener espacio que permitan al encuestado escribir sus criterios, vivencias, dificultades y posibilidades, así como las respuestas concretas acerca de las áreas de conocimientos que desea y necesita ser capacitado. **Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de capacitación.** Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.

b. Solicitud de supervisores, jefes y gerentes: Es una de las formas muy aceptadas, por cuanto el jefe o supervisor, conocen en forma muy específica cuando el personal necesita capacitación, por los continuos aciertos y errores que cometen los empleados/as en el cumplimiento de sus responsabilidades, conocedores de esa realidad, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar capacitación para su personal.

c. Entrevistas con supervisores, jefes y gerentes: Tener contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante la capacitación, es una buena medida, ya que ellos son conocedores del desarrollo y aplicación de los conocimientos, destrezas y habilidades de los empleados/as en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Los jefes inmediatos por lo general saben quien o no necesitan ser capacitados

d. Análisis de cargos: Mediante esta técnica nos permite tener el conocimiento y la definición de lo que se requiere en cuanto a aptitudes,

conocimientos y capacidades; hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

Cuadro de las tareas que debe cumplir el ocupante y de las habilidades que debe poseer.

Revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún colaborador no tiene los conocimientos necesarios para su posición, éstos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso. Utilizar el plan de trabajo para asegurarse que los objetivos de la organización serán tratados en la capacitación.

e. Reuniones ínter departamentales: Discusiones ínter departamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

f. Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

g. Modificación del Trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario entrenar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

h. Entrevista de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de

la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización susceptibles de corrección.

i. Informes periódicos: De la empresa o de producción, que muestren las deficiencias por falta de entrenamiento.

Además de estos medios, existen algunos **indicadores de necesidades de capacitación:**

Indicadores "a priori": Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades capacitación. Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

- Crecimiento y desarrollo de la empresa y admisión de nuevos empleados/as.
- Reducción del número de empleados/as.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de maquinarias y equipos.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores "a posteriori": Problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes. Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación.

Problemas de producción:

- Calidad inadecuada de la producción.
 - Baja productividad.
- Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
 - Comunicaciones defectuosas.
- Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
- Gastos excesivos en el mantenimiento de maquinas y equipos.
 - Exceso de errores y desperdicios.
 - Elevado número de accidentes.

Problemas de personal:

- Relaciones deficientes entre el personal.
 - Número excesivo de quejas.
- Poco o ningún interés por el trabajo.
 - Falta de cooperación.
- Faltas y sustituciones en demasía.
- Errores en la ejecución de órdenes.
- Dificultades en la obtención de buenos elementos.

Creatividad e Innovación:

Estas son dos palabras que van de la mano. En general Creatividad e Innovación se entienden como prácticamente sinónimos y aunque son conceptos íntimamente relacionados no son exactamente lo mismo.

Creatividad: es el proceso mental que nos ayuda a generar ideas.

Innovación: es la aplicación práctica de esas ideas, que se implantan con el fin de alcanzar los objetivos de la organización de forma más eficaz.

Ambos conceptos están relacionados porque, en una organización, la creatividad sólo tiene sentido cuando se busca su aplicación práctica. Esto es la Innovación.

Las organizaciones innovadoras promueven activamente la capacitación y desarrollo de sus miembros para que sus conocimientos se mantengan actualizados. Ofrecen a sus empleados una elevada seguridad en el empeño a convertirse en campeones del cambio. Una vez que se desarrolla una idea nueva, **los campeones del cambio** lo promueven activamente y con entusiasmo, construyen apoyo mutuo para sobreponerse a la resistencia, y se aseguran de que la innovación sea puesta en práctica.

Investigaciones recientes han determinado que los campeones tienen características de personalidad comunes:

- + Auto confianza extrema,
- + Persistencia,
- + Energía,
- + Tendencia a correr riesgos.

Los campeones también despliegan características asociadas con el **liderazgo dinámico**. Inspiran y provocan a otros con su visión del potencial de una innovación y a través de su fuerte convicción personal de la misión.

También son buenos para ganarse el compromiso de otros a apoyar su misión. Además, los campeones ocupan puestos que brindan unas considerables

discreciones en la toma de decisiones. Esta autonomía les permite introducir y poner en práctica innovaciones en las organizaciones.

¿Como introducir innovaciones en la organización?

Es posible tener personas muy creativas en una empresa, pero si no se facilita el entorno adecuado, no se estará aprovechando su potencial.

Para el desarrollo y mantenimiento de un espíritu dinámico de creatividad combinado con un sistema eficaz de innovación, es necesario que se den los siguientes requisitos:

1. El clima para el pensamiento creativo debe de ser el apropiado.
2. Debe existir un sistema eficaz de comunicación de ideas en todos los niveles.
3. Debe de haber procedimientos para gestionar la innovación.

Requisitos para fomentar la creatividad en la organización:



Es importante reconocer que los tres elementos deben de combinarse. La existencia de uno o dos sin el tercero no es suficiente para el desarrollo eficaz de la innovación. Estas tres condiciones son válidas para las organizaciones grandes y pequeñas, comerciales o no. Para alcanzar un nivel alto de innovación, las tres condiciones deben existir al margen de la naturaleza y el tamaño de la empresa.

Procedimientos para gestionar innovaciones:

Es el diseño de procedimientos para conducir las ideas recogidas a través de los sistemas de comunicación que puedan implantarse en la empresa.

Cuando se pretende seleccionar ideas, es importante recordar que no todas las ideas que parecen atractivas, son necesariamente adecuadas a las necesidades de la organización o las circunstancias específicas de la empresa. Una idea puede ser muy buena en sí misma, pero Las mejores ideas son las que, además de ser atractivas, satisfacen los objetivos de la organización.

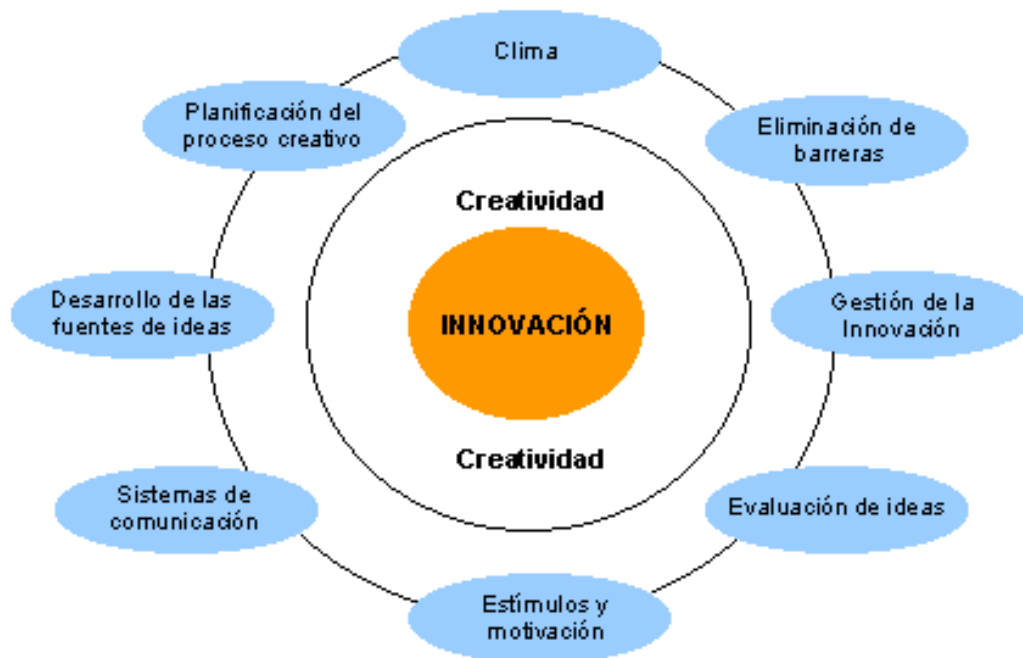
Una idea puede ser atractiva, pero no ser viable para la empresa desde un punto de vista:

- A. **Financiero:** no hay recursos suficientes para llevarla a cabo.
- B. **Técnico:** no disponemos de las herramientas o tecnología para desarrollarlas.
- C. **Comercial:** no es compatible con la estrategia comercial de la empresa.

Gestión del proceso de innovación:

La "innovación" no se produce por sí sola. Debe ser gestionada, alimentada y controlada de forma sistemática.

En la siguiente figura se sintetizan, de forma gráfica los ocho elementos que se deben desarrollar para lograr los resultados positivos en el área de la innovación.



Clima: El clima para la innovación es el correcto cuando las personas que trabajan en la empresa (desde los niveles directivos hasta los operativos) "piensan", "hablan", y "actúan" creativamente.

Eliminación de barreras: En toda organización existe un conjunto de barreras a la innovación (burocracia, obsesión por el estado de la cuenta de resultados, el síntoma de "Aquí no inventes", etc.). Todas esas barreras deben de ser identificadas y eliminadas.

Planificación del proceso creativo: Si la innovación debe de comenzar por el nivel directivo, éstos deben demostrar su habilidad para desarrollar una visión innovadora y planificar la gestión futura de la empresa de forma creativa.

Desarrollo de las fuentes de ideas: Existen muchas fuentes de ideas. Una empresa innovadora debe asegurarse de que puede captar y recopilar todas las ideas generadas para esas fuentes.

Sistemas de comunicación: Debe de establecerse un sistema que asegure que todos los miembros de la empresa sepan cómo y a quién deben presentar sus ideas.

Estímulos y Motivación: Los estímulos y motivación pueden actuar como un poderoso factor para despertar y desarrollar la innovación. Estos estímulos no tienen que ser, necesariamente, monetarios o materiales. Una felicitación o un "emblema" pueden lograr el mismo resultado.

Procedimientos para la evaluación de las ideas: Este procedimiento debe de implantarse y comunicarse a todas las personas de la empresa. El conocimiento de los criterios de evaluación puede ayudar a mejorar el índice que alcanza la empresa en el proceso de conversión de las ideas en innovaciones.

Gestión de la Innovación: El mayor estímulo a la creatividad es el conocimiento de que al menos de vez en cuando, las ideas se implantan. El control de este nivel de éxito y la identificación de las lecciones aprendidas constituyen la culminación lógica del ciclo.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACION **DE LOS EMPLEADOS:**

¿Como beneficia la capacitación a las organizaciones?

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el colaborador (empleado) que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al colaborador (empleado) en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

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

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

Desarrollo del Personal:

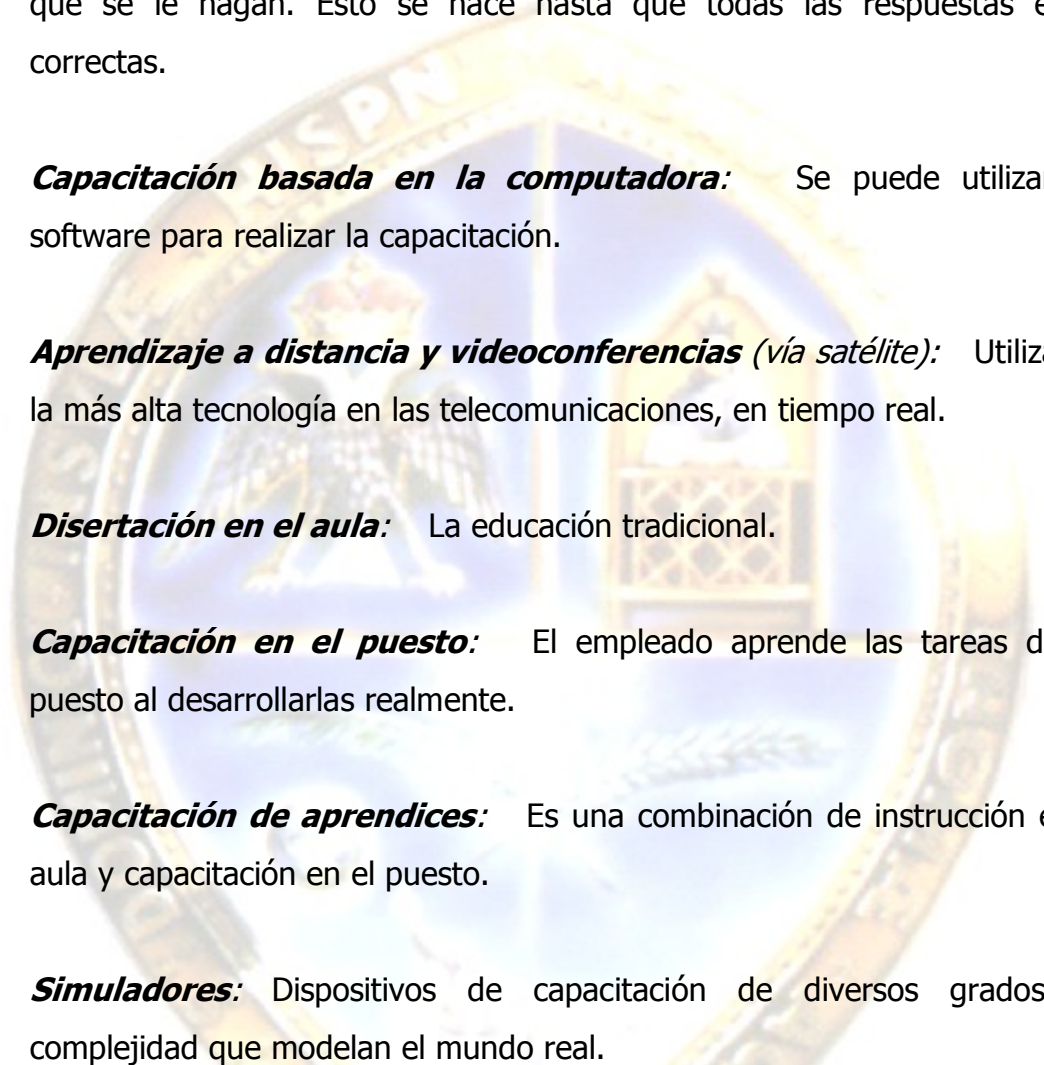
Este se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo.

Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos.

Métodos para desarrollar el personal:

Existe una gran cantidad de métodos para entrenar, capacitar y desarrollar los recursos humanos; algunos son más útiles que otros para desarrollar ciertas tareas, algunos los utilizaremos para capacitación gerencial, para empleados profesionales, o bien, para empleados operativos, según sea más conveniente el método:

- **Asesoramiento o mentoría:** El gerente enseña al individuo o el capacitando tiene la oportunidad de aprender de los miembros de la organización con más experiencia.
- **Juego de negocios:** Son simulaciones que representan situaciones reales de negocios.
- **Estudio de casos:** Se utilizan problemas simulados de negocios para que los resuelvan los involucrados.
- **Conferencia:** Se reúne a individuos que comparten intereses comunes con el objeto de analizar y tratar de resolver problemas.
- **Modelado de la conducta:** Son demostraciones vivas o de videocintas para demostrar lo que se pretende enseñar.
- **Entrenamiento con paquete de pendientes:** También es una simulación, se da al participante un número de documentos, los cuales tienen que ser ordenados como debe hacerse, respetando prioridades.
- **Estancia laboral:** Estudiantes trabajan aplicando los conocimientos que tienen, sobre la base de su desempeño se determinará si la persona se queda en el puesto.
- **Actuación de papeles:** Se exige que quien participa responda a problemas específicos que ocurren en la realidad del puesto.
- **Rotación de puestos:** Pasar a los empleados de un puesto a otro para ampliar su experiencia.

- 
- ***Instrucción programada:*** La información se divide en estructuras, el estudiante lee cada una de ellas en secuencia y responde a las preguntas que se le hagan. Esto se hace hasta que todas las respuestas estén correctas.
 - ***Capacitación basada en la computadora:*** Se puede utilizar un software para realizar la capacitación.
 - ***Aprendizaje a distancia y videoconferencias (vía satélite):*** Utilizando la más alta tecnología en las telecomunicaciones, en tiempo real.
 - ***Disertación en el aula:*** La educación tradicional.
 - ***Capacitación en el puesto:*** El empleado aprende las tareas de su puesto al desarrollarlas realmente.
 - ***Capacitación de aprendices:*** Es una combinación de instrucción en el aula y capacitación en el puesto.
 - ***Simuladores:*** Dispositivos de capacitación de diversos grados de complejidad que modelan el mundo real.

Medios para utilizar en el Desarrollo del personal:

- Presentaciones de multimedia
 - Videos conferencias
 - Películas
 - Televisión

- Proyector
- Rota folios
- Pizarrón

El programa de Desarrollo de Personal:

El programa de desarrollo de personal tiene tres objetivos:

- Mantener y mejorar el desempeño de los miembros del personal, la satisfacción en el trabajo y la motivación.
- Mejorar el ambiente laboral y aumentar la productividad a través de la interacción positiva entre los supervisores y los miembros de su personal.
- Cumplir los lineamientos legales respecto a la validación y documentación de decisiones relacionadas al personal.

¿Cómo saber si el programa de Desarrollo de personal Está realmente funcionando?

Utilizaremos varias formas para realizar evaluaciones del Desarrollo del Personal:

- ***Las opiniones de los participantes:*** Es una forma barata y rápida de obtener información y sugerencias de los participantes. Lo malo es que se basa en opiniones y no en hechos, es decir, su opinión puede ser excelente y sin embargo, no aprendió algo con el programa.

- **El alcance del aprendizaje:** Se utilizan pruebas antes y después del programa para comparar el avance obtenido.
- **El cambio del comportamiento:** Que lo aprendido realmente se refleje en la práctica.
- **El logro de los objetivos del Desarrollo del personal:** Determinar el grado de avance de los objetivos establecidos al inicio.

Reflexión del desarrollo de personal en la actualidad:

En la administración tradicional se reforzaba una posición disminuida del factor humano frente al capital y la tecnología; Es decir más importante era el capital, la tecnología y otros bienes de capital, quedando los empleados/as en segundo plano.

En los tiempos recientes, el empresariado privado ha reconocido la importancia del recurso humano llegando a establecerlo como uno de los factores determinantes de la competitividad de la empresa.

Cada individuo esta llamado a desarrollarse; desde su nacimiento, ha sido dado a todos, como un germen, un conjunto de aptitudes y cualidades para hacerlas fructificar. Dotado de inteligencia y de libertad, el hombre es responsable de su desarrollo, ayudando, y a veces estorbo por lo que educan y lo rodean... el hombre puede crecer, valer mas, ser mas humano: esta es la finalidad suprema del desarrollo personal.

Es la gestión integrada e integral del desarrollo personal de los funcionarios y demás empleados/as, para fortalecer su visión crítica, su sentido solidario y de

pertenencia; Propiciando la competitividad de la empresa, implica la intervención planificada y participativa en el desarrollo de actitudes, valores, destrezas y conocimientos requeridos para el logro de objetivos de la empresa.

Significa el proceso integral del hombre y la mujer, es decir comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los empleados/as, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades. El ingrediente esencial para alcanzar el éxito institucional hasta llegar a una excelencia - administrativa es la capacitación del personal.

Ninguna organización puede alcanzar el éxito sin cierto grado de compromiso y esfuerzo de sus miembros, sobre todo en un mundo como el de hoy donde los retos de competitividad, intensificados por la globalización de los mercados, obligan a las empresas e instituciones a aprovechar en mayor grado la iniciativa y creatividad de sus empleados/as.

Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que propiciar climas laborales positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que le permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente eficiente y eficaz que conduzca al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

El desarrollo efectivo en la empresa implica planeamiento, estructuración, educación, y capacitación para brindar conocimiento destrezas y compromiso de sus empleados/as utilizándolos creativamente como herramientas para brindar poder.

El desarrollo del potencial humano implica no simplemente pensar en términos de aumento de la cantidad y la calidad del capital inteligente o recurso humano. Esta labor debe abarcar otros frentes. El verdadero desarrollo humano es aquel que también se dirige a alcanzar y defender la equidad, generar empleo, proteger el medio ambiente, aumentar los niveles de educación, salud y nivel de vida de las personas, pensando no solo en el presente sino en las generaciones futuras.

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar la capacitación humana, requerida por las necesidades de los puestos o de la organización. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

No se debe olvidar que las Empresas u Organizaciones dependen para su funcionamiento, evolución y logros de objetivos, primordialmente del elemento humano o capital intelectual con que cuenta.

Por ello debe poner toda su atención en los requerimientos de sus necesidades de desarrollo personal.

Componentes del desarrollo Humano

Los principales componentes del desarrollo humano, que se deben prestar atención para una efectiva toma de decisiones en capacitación y/o entrenamiento del recurso humano en las empresas son:

Productividad: La productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada colaborador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

Cuando se trata de medir el rendimiento del trabajo de un colaborador o grupo de empleados/as que integran una unidad administrativa, se relaciona la cantidad de unidades producidas con el tiempo total que llevó producirlas; a esta relación se le denomina productividad del trabajo; por lo tanto la productividad del trabajo estará dada en unidades de un producto por hora-hombre empleada.

Es preciso posibilitar que las personas aumenten su productividad y participen plenamente en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado. Por consiguiente, el crecimiento económico es uno entre varios modelos de desarrollo humano, o un subconjunto de ellos.

Equidad: Es necesario que las personas tengan acceso a la igualdad de oportunidades. Es preciso eliminar todas las barreras que obstaculizan las oportunidades económicas y políticas, de modo que las personas puedan disfrutar de dichas oportunidades y beneficiarse con ellas.

Sostenibilidad: Es menester asegurar el acceso a las oportunidades no sólo para las generaciones actuales, sino también para las futuras. Deben reponerse todas las formas de capital: físico, humano, medioambiental.

Potenciación: El desarrollo debe ser efectuado por las personas y no sólo para ellas. Es preciso que las personas participen plenamente en las decisiones y los procesos que conforman sus vidas.

En la administración tradicional se reforzaba una posición disminuida del factor humano frente al capital y la tecnología; Es decir más importante era el capital, la tecnología y otros bienes de capital, quedando los empleados/as en segundo plano.

En los tiempos recientes, el empresariado privado ha reconocido la importancia del recurso humano llegando a establecerlo como uno de los factores determinantes de la competitividad de la empresa.

Han surgido diversas escuelas y muy variadas teorías todas ellas encaminadas a asegurar el servicio a los clientes o usuarios, como la razón de ser de la empresa y la participación de los empleados/as como único mecanismo de satisfacer estas necesidades de los clientes, que cada día son más exigentes; así como también asegurar el proceso de innovación, calidad y éxito de las organizaciones.

En los últimos decenios muchas empresas se vieron alejadas de la observancia de los valores en relación con la membresía. Por un período se creyó que la opción inmediata era concentrar el poder en los cuerpos técnico-gerenciales.

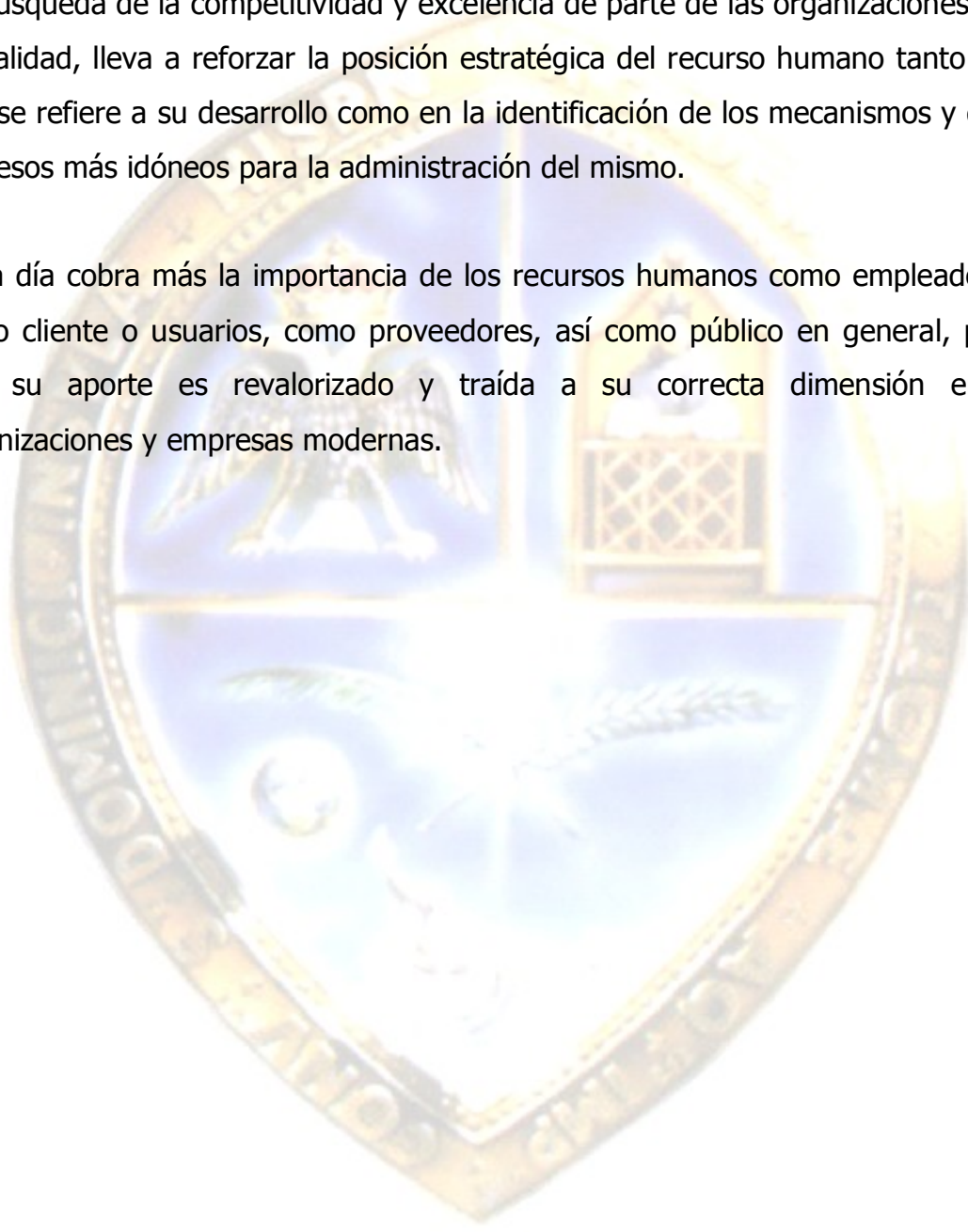
La membresía llegó en algunos casos a ser considerada un “estorbo” en los esfuerzos de desarrollo empresarial; Indudablemente estaban confundidos por cuanto cualesquier lugar que ocupe las personas en la organización, cada uno con sus propios valores, ya sean como clientes, empleados/as, proveedores, dirigentes, o accionistas, todos ellos contribuyen al desarrollo de las organizaciones.

En la actualidad puede afirmarse que existe un ambiente favorable promovido por los mismos organismos financieros internacionales, las agencias de desarrollo, los gobiernos, y los diferentes elementos de la sociedad civil, que concuerdan en la necesidad de invertir en la gente como alternativa de desarrollo en lo general y

como opción de éxito en la búsqueda de ventajas competitivas a nivel de país, sector y empresa.

La búsqueda de la competitividad y excelencia de parte de las organizaciones en la actualidad, lleva a reforzar la posición estratégica del recurso humano tanto en lo que se refiere a su desarrollo como en la identificación de los mecanismos y de los procesos más idóneos para la administración del mismo.

Cada día cobra más la importancia de los recursos humanos como empleados/as, como cliente o usuarios, como proveedores, así como público en general, por lo que su aporte es revalorizado y traída a su correcta dimensión en las organizaciones y empresas modernas.



CONCLUSIÓN:

En función del análisis de la bibliografía consultada, se derivan las siguientes conclusiones:

La importancia de definir sistemas de entrenamiento y capacitación adecuados podría asegurar:

- Un mejor desempeño de las actividades del personal que labora en las organizaciones y empresas.
- Mejora la eficiencia, la efectividad y la rentabilidad de las empresas y organizaciones
- Promover sistemas de control y vigilancia efectivos
- Mejorar las relaciones interpersonales en la empresa y organizaciones
- Promover niveles de corresponsabilidad entre la empresa y organizaciones y los y las empleados.
- Estimular el logro de una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas.
- Fomentar el más alto compromiso en el personal

Entendemos importante resaltar como resultado de la revisión de los textos consultados, que para asegurar que los procesos de formación se conviertan en una actividad productiva, es necesario que la capacitación resulte de un proceso de investigación y de diagnósticos de necesidades donde se utilicen métodos e instrumentos que le dan la validez a los datos que se están recolectando para determinar la necesidad de capacitación del empleado.

La importancia de un sistema de entrenamiento eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

Antes de la elaboración y ejecución de un plan de entrenamiento, es un requisito indispensable efectuar una eficaz detección de necesidades de entrenamiento, de tal manera que sea posible obtener información precisa y veraz sobre quienes deben ser entrenados y en cuáles aspectos o áreas.

El modelo de competencia, a pesar de ser un tema que se mantiene en el tapete en los últimos años, existía ya desde 1960 una corriente interesada en este aspecto, y no fue sino hasta 1973 con Douglas McClelland que logro concretarse. Este modelo se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño.

El modelo de competencias de recursos humanos es susceptible de ser aplicado en cualquiera de las actividades de la administración de recursos humanos, y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración de recursos humanos, se agrega a los otros subsistemas, se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos.

Al aplicar el modelo de competencia en el entrenamiento del recurso humano se debe llevar a cabo un análisis de los requerimientos de los cargos y una evaluación de la fuerza laboral, con el propósito de saber con que personal cuenta la

organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras.

La aplicación del modelo de competencia en la detección de necesidades de entrenamiento permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes.



BIBLIOGRAFÍA:

ARMSTRONG, Michael, "GERENCIA DE RRHH: INTEGRANDO EL PERSONAL Y LA EMPRESA", EDITORIAL Fondo Editorial Legis, Santafe De Bogota, Colombia, 1991

CHIAVENATO, Idalberto, "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS", Segunda Edición, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1994

DESSLER, Gary, "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL", Sexta Edición, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1994

DESSLER, Gary, "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL", Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México , México . Edición 2º Fecha 1996

Google.com

Monografía.com

SANCHEZ BARRIGA, Francisco, "TECNICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUAMNOS", Editorial, México, México. Fecha 1993.

