

## 5. ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL

### Objetivo específico:

**El alumno, analizará todo el proceso de capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal e identificará diferentes tipos de entrenamiento y aspectos de importancia para el trabajador actual en las organizaciones.**

### 5.1 Objetivo e importancia

La capacitación de personal y el adiestramiento son un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización. Es tan importante que incluso existen regulaciones legales que hablan de su obligatoriedad; es decir la empresa está obligada a capacitar y adiestrar a su personal, pero también el personal tiene la obligación de aprovechar la capacitación y el adiestramiento que la empresa brinda y transferir a otros empleados los conocimientos y habilidades adquiridas al desarrollar su trabajo. Toda capacitación debe orientarse a mejorar la productividad en la empresa.

La capacitación tiene como propósitos fundamentales:

- a. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades que requiere el trabajador para realizar su actividad.
- b. Enseñar al trabajador cómo aplicar la nueva tecnología en su actividad.
- c. Elevar los niveles de desempeño.
- d. Prevenir riesgos de trabajo.
- e. Preparar el trabajador para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación.
- f. Contribuir al desarrollo integral de los individuos que forman la organización.

### 5.2 Diferenciar capacitación y adiestramiento

La **capacitación** es un proceso de enseñanza – aprendizaje que involucra a dos partes: la empresa, como proveedora del entrenamiento a través de facilitadores, y a los empleados como aprendices.

En la actualidad la capacitación incluye no sólo el desarrollo de habilidades técnicas específicas para desempeñar un puesto, sino también los aspectos relativos a las habilidades para resolver problemas, habilidades de comunicación, integración y liderazgo; adopción de una filosofía de calidad en el trabajo y el desarrollo de actitudes positivas hacia la empresa y los compañeros de trabajo.

El **adiestramiento** de manera general, es la capacitación, que consiste en que el empleado sepa cómo hacer las tareas relativas a su puesto y que involucren la utilización de herramientas, procesos, sistemas y métodos.

Por su propia naturaleza el adiestramiento es fundamental para el correcto desempeño de los empleados, porque de nada sirve que los empleados se capaciten si no se les da la oportunidad de aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridos.

### 5.3 Método de adiestramiento para ejecutivos

El personal ejecutivo y administrativo de una organización se capacita en forma y con técnicas diferentes a las que son usadas para el personal de tipo operativo. Los siguientes son métodos usados comúnmente en la capacitación de este tipo de trabajadores:

- **Capacitación en el puesto para gerentes.** Es el método preferido por su pertinencia y la posibilidad de trasladar el aprendizaje inmediatamente al trabajo. Hay tres métodos usados para capacitar gerentes en el trabajo, mismos que pueden ser usados simultáneamente:

**Entrenamiento y asesoría.** Uno de los métodos más comunes para capacitar gerentes nuevos es que los buenos gerentes les transmitan sus conocimientos de lo que se debe hacer preguntando y explicando por qué las cosas se hacen de esa manera particular.

**Las experiencias transitorias anticipadas.** Son otro método de capacitación gerencial. Una vez que se ha determinado que una persona será ascendida a un puesto específico se otorga un periodo breve de aprendizaje del nuevo trabajo realizando deberes nuevos sin dejar de llevar a cabo la mayoría de los antiguos. Da experiencia parcial previa al candidato a ocupar cierta posición en el futuro.

**Transferencias y rotación.** Amplía la experiencia del gerente, acelera el ascenso de los individuos más competentes, introduce nuevas ideas en las organizaciones y aumenta la eficacia de la organización. Las transferencias geográficas son deseables cuando hay situaciones laborales fundamentalmente distintas en varios lugares.

- **Capacitación fuera del puesto.** Los métodos más populares de instrucción para la capacitación fuera del trabajo son:

**Método de lecciones y análisis.** El instructor da una lección y analiza con el aprendiz el material que hay que asimilar.

**Computadoras.** Cada vez más empresas recurren a la instrucción asistida por computadora para capacitar a los empleados. De esta forma los empleados aprenden a su propio ritmo, estudian las áreas que necesitan mejorar y goza de cierta flexibilidad.

**Internet,** ofrece medios para acrecentar el aprendizaje, vincular recursos y compartir conocimientos valiosos dentro y fuera de la organización.

**Intranet,** son redes electrónicas privadas, el intranet suministra los programas desarrollados o adaptados para las necesidades particulares de la organización.

### 5.4 Adiestramiento de desempleados en pocas posibilidades de ser contratados

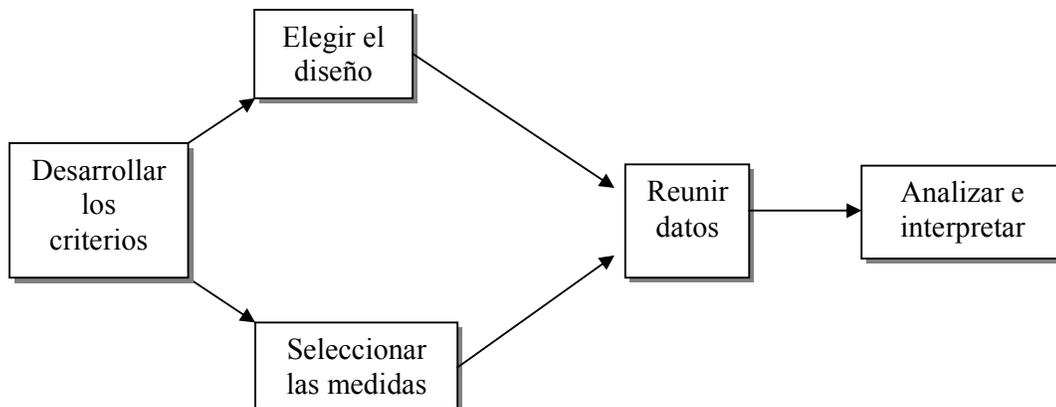
La mejor clasificación de métodos de capacitación los divide en formales e informales y en el trabajo o fuera del trabajo.

La capacitación en el trabajo abarca rotación, sistema de aprendices, asignaciones de suplencia y programas de mentores formales. La capacitación en el trabajo tiene el inconveniente de que trastornan el centro laboral, por tal motivo muchas empresas han optado por invertir en capacitación fuera del trabajo. Las lecciones en aulas son todavía la forma más popular, pero también comprende videos, seminarios públicos, programas de aprendizaje autodidacta, cursos por Internet, emisiones de televisión por satélite y actividades de grupo con representación de papeles y estudio de casos. En los últimos años, el medio de capacitación de mayor crecimiento ha sido la educación por computadora, o capacitación electrónica (e-learning).

### 5.5 Evaluación de los programas de adiestramiento y desarrollo

La evaluación es una investigación que se realiza con el fin de comprobar si el programa ha surtido los efectos deseados.

Se requieren cinco pasos para evaluar un programa de capacitación. En el primero se definen los criterios de evaluación, es preciso establecer dichos criterios antes de evaluar cualquier cosa. Los criterios son normas de comparación que sirven para determinar si la capacitación ha sido efectiva. Una vez seleccionados, se procede a elegir el diseño del estudio y las medidas que han de emplearse para evaluar los criterios (pasos 2 y 3). En el paso 4 se reúnen los datos para el estudio, y en el 5 se analizan dichos datos y se extraen conclusiones acerca de la efectividad del programa de capacitación.



Los criterios de capacitación se clasifican en dos niveles, los cuales son importantes para evaluar el entrenamiento: de capacitación y de desempeño. **Los criterios del nivel de capacitación** se ocupan de lo que las personas son capaces de hacer al final del entrenamiento en el entorno de capacitación en sí más que en el puesto. **Los criterios del nivel de desempeño** se relacionan con el ejercicio de la persona en su puesto y no en la esfera del entrenamiento, es decir, se ocupan de la transferencia de la capacitación.

## **5.6 Motivación, satisfacción y participación activa en el trabajo**

La satisfacción en el puesto implica la sensación de agrado o desagrado que el empleado experimenta con su puesto. Puede variar incluso en empleados que tienen exactamente el mismo puesto y condiciones de trabajo, un trabajador con determinadas características personales puede estar satisfecho con su puesto, y otro con diferente perfil, puede estar absolutamente insatisfecho. Ante esto debemos señalar la conveniencia de evaluar continuamente la satisfacción de cada uno de los empleados que colaboran en la empresa.

Es prácticamente imposible determinar qué factores van a tener satisfechos a todos los empleados, pero si se quiere generar y mantener la satisfacción de los trabajadores debemos asegurarnos de que la remuneración sea adecuada, la supervisión, coordinación y retroalimentación sean claras y oportunas, que exista un buen ambiente laboral donde predomine el trabajo en equipo y la solidaridad, y que tanto la naturaleza de las actividades a desarrollar como las condiciones de trabajo sean convenientes y motivantes.

## **5.7 Principales tipos de entrenamiento**

Son muchos los métodos y técnicas de entrenamiento de que se dispone, dado que cada uno tiene sus propias ventajas y limitaciones, no hay un método al que se le considere universal, su eficacia depende de la capacidad de las personas.

Los siguientes métodos de capacitación se usan frecuentemente en los programas organizacionales; se les puede usar de manera combinada, ya que un buen programa tal vez requiera aprovechar las ventajas de diferentes métodos para diferentes aspectos del entrenamiento.

- 5.7.1 Entrenamiento de orientación. También es conocido como inducción, es el tipo de entrenamiento que encamina, dirige y guía al trabajador para que entienda el trabajo, la empresa, los compañeros y la misión. El empleado nuevo debe conocer las normas, valores, procedimientos de trabajo, pautas de conducta y códigos de vestuario que se esperan en la organización.
- 5.7.2 Entrenamiento en aspectos conceptuales. Busca desarrollar el conocimiento respecto a contenidos, información, datos, principios y teorías.
- 5.7.3 Desarrollo de habilidades. Incluye métodos, técnicas, sistemas y patrones que brindan herramientas concretas para poner en práctica los conocimientos para mejorar cuantitativa y cualitativamente los resultados.
- 5.7.4 Formación de reciclaje. Actualiza a los trabajadores en relación a nuevas formas o procedimientos en la realización de sus actividades.
- 5.7.5 Formación de equipo. Es un proceso de desarrollo que ayuda o prepara a los integrantes de la organización para que trabajen mejor en grupos. Mejora la capacidad de los integrantes para la solución de problemas, la comunicación y sensibilidad hacia los demás.

- 5.7.6 Formación en distintas funciones. Los individuos rotan por una serie de puestos. Pueden estar en un puesto desde una semana hasta un año antes de ser rotados. Se utiliza con los obreros de producción y con los ejecutivos. Familiariza a los trabajadores con varios puestos dentro de una empresa y les da la oportunidad de aprender haciendo cosas.
- 5.7.7 Formación en creatividad. Desarrolla a través de ejercicios prácticos la creatividad de los empleados para aportar soluciones nuevas al desarrollo de sus actividades.
- 5.7.8 Desarrollo de habilidades interpersonales. Busca mejorar o perfeccionar las habilidades sociales y de relación y comunicación de los trabajadores.
- 5.7.9 Otros tipos de información.

## **5.8 Detección de necesidades de capacitación**

Tiene como fin determinar cuáles empleados requieren entrenamiento y qué debe incluir éste. La detección de necesidades sirve para garantizar que los recursos se inviertan de manera apropiada en las áreas en las que alguna necesidad patente de capacitación.

La detección de necesidades de capacitación es la parte medular de la planeación. Implica cuatro pasos:

- a) Establecer en que áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- b) Identificar quienes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en que actividad.
- c) Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes).
- d) Determinar cuándo y en que orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

### **5.8.1 Planeación de un programa de capacitación**

Una vez que se conocen las necesidades específicas de capacitación para cada persona o grupo, se procede a la elaboración de uno o varios programas de capacitación planeados especialmente para cubrir estas necesidades. El éxito de programa de capacitación depende de que se haya planeado y preparado adecuadamente.

Pasos para elaborar un programa:

1. Objetivos
2. Contenido del programa
3. Selección de medios y material
4. Selección de métodos y técnicas de enseñanza

### **5.8.2 Reconocimiento personal**

Los programas de reconocimiento consisten en atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. El reconocimiento puede ser financiero como de otra índole, genera un poderoso mensaje al personal de una empresa respecto a la clase de organización que la dirección superior busca crear y mantener, y respecto a que clase de comportamiento y actitudes se buscan.

Un buen desempeño siempre debe ir seguido de una retribución tanto económica (sueldo, prestaciones, bonos, incentivos, aumentos de sueldo), psicológica (retroalimentación, diplomas, etc.) como sociológica (reconocimiento ante los demás empleados). Es importante que el trabajador perciba que la retribución recibida por el nivel de desempeño obtenido sea justa; es decir, si tiene un desempeño sobresaliente se le debe incentivar y si tiene un desempeño inadecuado ser orientado, capacitado o incluso advertido para que mejore sus resultados.

### **5.8.3 Compensaciones al personal**

El trabajo realizado por cada uno de los colaboradores de la empresa implica una remuneración correspondiente. Existen estudios que revelan que la remuneración es sólo uno de los satisfactores que un empleo produce, siendo éste el más importante. De ahí que las empresas se deben preocupar por tener un sistema eficaz de remuneraciones.

La remuneración o compensación es “la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor”. Incluye los sueldos, prestaciones y cualquier otro pago que reciba el empleado por el trabajo desempeñado. Esta actividad es la que provee en gran medida la satisfacción de los empleados; sin una remuneración adecuada será muy difícil retener a los mejores empleados dentro de la organización.

### **5.8.4 Planes de carrera**

La planeación de carrera en la organización consiste en hacer corresponder las aspiraciones profesionales de los empleados con las oportunidades que hay en la organización.

Actualmente existe un interés en las organizaciones por desarrollar todo el potencial de los empleados mediante oportunidades profesionales que les ofrezcan responsabilidades, progreso y un trabajo estimulante. Las organizaciones que anticipan un futuro estable o en contracción saben que la clave del rendimiento es el desarrollo de los recursos humanos.

Al cambiar las organizaciones, cambian también los empleados. Gerentes y empleados deben interesarse por su propio desarrollo profesional. Sin embargo, a los trabajadores les falta la capacidad y la información para trazar sistemáticamente planes de carrera que redunden en su beneficio y en beneficio de la organización, aunque hay un interés creciente en proporcionarles esta información.

### **5.8.5 Redes de ascenso**

La política de los ascensos puede afectar las expectativas de progreso y la productividad del personal. A menudo, los gerentes se sienten obligados a ascender a ciertos empleados por temor a perder la lealtad y la dedicación de sus trabajadores. Los ascensos internos fomentan entre los trabajadores la idea de que la empresa puede ofrecerles una carrera. Lamentablemente esta práctica también puede significar la eliminación de otra prerrogativa esencial de la administración: la contratación de personal extremadamente idóneo.

#### *Ascensos por Antigüedad o por Mérito*

La antigüedad se refiere al tiempo que un trabajador se ha desempeñado en su puesto, o categoría laboral. La persona que ha trabajado en una empresa durante tres años tiene más antigüedad que otra que ha laborado sólo dos. El mérito, en cambio, representa el "valor", "superioridad" o la "distinción". Es más difícil medir el mérito que la antigüedad. En lo relativo a los ascensos, el mérito supone posesión de conocimientos idóneos y demostración de rendimiento eficaz ascensos por mérito benefician a los trabajadores mejores calificados para el puesto y no a los más antiguos.

### **5.8.6 Desarrollo social**

El desarrollo comprende la formación integral del individuo y específicamente lo que puede hacer la empresa para contribuir a esta formación.

- e) Educación formal para adultos. Son las acciones realizadas por la organización para aprovechar al personal en su desarrollo en el marco de la educación escolarizada.
- f) Integración de la personalidad. La conforman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal, hacia sí mismo y hacia su grupo de trabajo.
- g) Actividades recreativas y culturales. Son las acciones de esparcimiento que propicia la empresa para los trabajadores y su familia con el fin de que se integren a su grupo de trabajo, así como de que desarrollen su sensibilidad y capacidad de creación intelectual y artística.

El desarrollo también busca mejorar las habilidades de comunicación e interrelación con los demás, procurando ser mejores trabajadores y mejores personas.

### **5.8.7 Auditoria personal**

Una manera de llevar a cabo la auditoria personal consiste en la realización de un análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, también conocido como FODA por sus siglas, cuyo objetivo se centra en analizar y estudiar nuestros puntos fuertes, los débiles, las amenazas que provienen del

exterior y las oportunidades que se nos brindan, alcanzando su finalidad, que es la de aprender a potenciar las fortalezas y saber neutralizar las debilidades.

Esta herramienta nos debe ayudar y servir de guía, mostrando qué aspectos de nuestra persona serían los importantes a destacar, cuales los mejorables y qué elementos deberíamos transformar en fortalezas.

Si el FODA se ha realizado con objetividad y rigurosidad, debe facilitar la percepción de las posibilidades reales a la hora de aspirar a un trabajo, pues sabiendo cuales son nuestros aspectos más destacables o cualidades sabremos que posibilidades tendremos a nuestro favor.

### **5.8.8 Organización encargada de retener y desarrollar personal**

Las organizaciones preocupadas por retener a su personal se ocupan integralmente por llevar a cabo un buen sistema de reclutamiento y selección para contar con empleados capaces de desempeñar las tareas que la empresa requiere para alcanzar sus objetivos. Por otra parte llevan a cabo evaluaciones de personal que les permiten valorar el desempeño de sus trabajadores y en función de éste pueden capacitar a sus empleados para promocionarlos, ascenderlos o en su caso otorgarles incentivos o desarrollarlos integralmente en otras áreas

#### **ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS:**

1. Desarrolla los métodos de capacitación para ejecutivos señalados en el punto 5.3.
2. Desarrolla los pasos para evaluar un programa de capacitación.
3. Elabora un programa de capacitación para un puesto de trabajo en una empresa.
4. Realiza un análisis personal de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)