

DESARROLLO Y CAPACITACION DEL PERSONAL

Dr. Noel Varela Izquierdo



El proceso de desarrollo de personal incluye:

- El entrenamiento
- El desarrollo de personal
- El Desarrollo organizacional

Entrenamiento

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.

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambios de comportamiento:

1. **Trasmisión de información:** Fundamentalmente el contenido, información acerca de la empresa, sus productos sus servicios, su organización su política, reglamentos etc.
2. **Desarrollo de habilidades:** Destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o futuro.
3. **Desarrollo o modificación de actitudes:** cambio de actitudes negativas por positivas a los trabajadores, motivación, pertenencia, supervisión, hábitos relacionados con los clientes, etc.
4. **Desarrollo de conceptos:** Puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos.

Objetivos del entrenamiento:



- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las nuevas técnicas.





Proceso del entrenamiento:

Consta de cuatro etapas

1. 1. Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnostico).
2. 2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
3. 3. Implementación y ejecución.
4. 4. Evaluación de los resultados.



Inventario de necesidades de entrenamiento:

- Corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse y puede efectuarse en tres niveles:

1. Análisis de la organización total: Sistema Organizacional.
2. Análisis de los Recursos Humanos: Sistema de entrenamiento.
3. Análisis de las operaciones y tareas: Sistema de adquisición de habilidades

Medios para inventariar las necesidades de entrenamiento:

- Evaluación del Desempeño.
- Observación.
- Cuestionarios (chek list)
- Solicitud de supervisores y gerentes.
- Reuniones interdepartamentales.
- Examen de empleados
- Modificación del trabajo
- Entrevista de salida
- Análisis de cargos
- Informes periódicos de la empresa o de producción



Planeación del entrenamiento:

La planeación incluye los siguientes aspectos:

1. Enfoque de una necesidad específica cada vez.
2. Definición clara del objetivo de entrenamiento.
3. División del trabajo por desarrollar, en módulos, paquetes o ciclos.
4. Determinación del contenido del entrenamiento.
5. Elección de los métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para la implementación del entrenamiento.
7. Definición del personal que va a ser entrenado.
8. Lugar en que se efectuará el entrenamiento.
9. Época, horario y periodicidad del entrenamiento
10. Cálculo de la relación costo beneficio del programa.
11. Control y evaluación de los resultados.

Técnicas de entrenamiento:

Estas pueden clasificarse en cuanto a: Uso, tiempo y lugar de aplicación.

- **Técnicas de entrenamiento en cuanto a su Uso:**
 1. Orientadas al contenido
 2. Orientadas al proceso.
 3. Técnicas mixtas de entrenamiento
- **Técnicas de entrenamiento en cuanto al tiempo**
 1. Entrenamiento de inducción o de integración a la empresa.
- **Técnicas de entrenamiento en cuanto al lugar de aplicación**
 1. Entrenamiento en cuanto al lugar de trabajo.
 2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo.

EJECUCION DEL ENTRENAMIENTO



La ejecución del entrenamiento depende de los siguientes factores:

1. Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.
2. Calidad del material de entrenamiento presentado.
3. Cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.
4. Calidad y preparación de los instructores.
5. Calidad de los aprendices.

EVALUACION DE LOS RESULTADOS DEL ENTRENAMIENTO



Esta evaluación debe considerar dos aspectos fundamentales:

1. Determinar si el entrenamiento produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.
2. Verificar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Esta evaluación puede hacerse en tres niveles:

1. En el nivel organizacional: Debe proporcionar resultados como:

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

2. En el nivel de los recursos Humanos, debe proporcionar resultados como:

- Reducción de la rotación del personal
- Disminución del ausentismo
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados
- Aumento de las habilidades personales
- Elevación del conocimiento de las personas

3. En el nivel de las tareas y operaciones, debe proporcionar resultados como:

- Aumento de la productividad
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
- Reducción del ciclo de producción
- Mejoramiento de la atención al cliente
- Reducción del índice de accidentabilidad