

INTRODUCCION

El desarrollo personal de sí mismo, implica un autoconocimiento, autoestima, auto dirección y auto eficacia, que conlleva a una vida de bienestar personal, laboral y social, cuyo fin es lograr un camino de transformación y excelencia personal para ser líderes del nuevo siglo. Triunfar o tener éxito es lo que el hombre siempre ha tenido en mente al iniciar cualquier labor o proyecto, es por esto que el desarrollo del individuo ha logrado obtener un lugar importante y trascendental en las últimas décadas.

Se ha demostrado que si nos preocupamos por lograr la calidad de todas las actividades que realizamos se llevaran a cabo en un clima de confianza y comunicación interactuando con menos tensión; obteniendo resultados productivos y sanos.

El objetivo primordial es determinar lo importante que es el desarrollo del personal en las organizaciones y de cómo esta logra encontrar los beneficios y éxitos que se requiere.

EL DESARROLLO PERSONAL.

Cuando el individuo se siente tranquilo consigo mismo, es probable que también lo esté con su entorno personal y laboral. El trabajador debe gozar de buena salud y de equilibrio emocional, para poder rendir de forma más exitosa y productiva. Al sentirse incentivado, su esfuerzo se verá justificado.

Hay personas que, en su ambiente laboral cuentan insistentemente los minutos que faltan para culminar su jornada. Se sienten hastiados, desmotivados y sin ganas de trabajar, sin embargo ¿cómo se puede mejorar esa actitud? el crecimiento o desarrollo personal impulsa la creatividad, liderazgo y organización de los individuos. Las empresas deben impartir las herramientas y técnicas necesarias para potenciar el adiestramiento y la responsabilidad de sus trabajadores.

¿QUE ES EL DESARROLLO PERSONAL?

Según Brito Challa, especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no solo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.

La idea de realizar esta actividad es lograr que la persona sea un ser más completo e íntegro. Al alcanzar esta estabilidad emocional, entonces el individuo podrá disfrutar de un mayor bienestar personal y laboral; podrá mejorar su potencial, excelencia, responsabilidad, autoestima y creatividad en su ambiente de trabajo.

En este sentido, actualmente muchas de las grandes empresas están llevando a cabo la "consultoría psicológica", la cual desarrolla el bienestar individual y relacional del trabajador. Esta actividad contribuye a que la persona descubra y desarrolle sus potencialidades y destrezas, se valore a sí mismo, reconozca sus habilidades y se conecte con su "yo" interno.

MEJORAMIENTO PERSONAL

Esta experiencia contribuye e impulsa el crecimiento de la persona, en diferentes aspectos de su vida. A continuación mencionamos algunos:

- Autoestima. Si la persona no cree en sí mismo y en sus capacidades, no podrá triunfar. El desarrollo personal promueve la autoestima. De esta forma el trabajador mejorará su desempeño y capacidad productiva.
- Autoexcelencia. Logra que el individuo escale cada vez más y se preocupe por buscar siempre lo mejor. Con el desarrollo de este aspecto, la persona puede realizar un trabajo de calidad, demostrando al máximo su potencial.
- Autoeficiencia. El individuo hará uso de sus habilidades y actitudes, de la mejor forma posible. Su nivel de seguridad y confianza aumentará, y de esta forma pensará con visión de futuro.

Los administradores deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas del trabajo, y modifican 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. En esta era de cambios acelerados y de competitividad cada día más dura y mas ruda, es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de “dominio personal”, que brinde servicios de responsabilidad y cálida, sobre todo cuando se trata de ejemplos de empresas y de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización.

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Requerimos convertir nuestras organizaciones en “Organizaciones Inteligentes Creativas”, con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas. El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua. Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades de colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización.

Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales. Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimiento, actitudes y en la conducta social, lo que va a traer consigo mantener el liderazgo, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradores dentro de una organización.

La capacitación es el proceso sistémico por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador. Dicho de otra manera la capacitación y el desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción, habilidad, destreza, motivación, etc. de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación. Existe una serie de formas de capacitación, siendo las más fundamental, la capacitación técnica, pero también tiene q abarcar aspectos humano y sociales, con el cual el colaboradores incrementa también su nivel de cultura y al mismo tiempo se vuelve más humano.

Los objetivos principales de la capacitación y desarrollo humano son:
Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.

Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado. Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propio y armonioso entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores.

1

Transmisión de informaciones: el elemento esencial de muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los capacitados como un cuerpo de conocimientos. A menudo las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos.

2.

Desarrollo de habilidades: sobre todo aquellas destrezas y conocimiento directamente relacionados con el desempeño del cargo actual de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3.

Desarrollo o modificación de actitudes: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar a las adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.

4.

Desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente. Si los objetivos no se logran, el departamento de recursos humanos adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes.

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimientos, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder. Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivenciales, todos los métodos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo. La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final. La capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Generalmente es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando este tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Técnicas para el desarrollo del personal

Los administradores tienen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo. Estas técnicas incluyen:

- Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización. (Esto ayuda a retener a personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra organización.)
- Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
- Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio en otros programas de planificación familiar dentro y fuera del país (esto puede requerir una propuesta para obtener financiamiento).
- Organizar intercambios internos o con una agencia colaboradora (gubernamental o no gubernamental), lo cual también ayuda a promover la coordinación.
- Proporcionar materiales de lectura para estudio.
- Dar **capacitación básica y de apoyo** regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.
- Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.
- Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

Varias de las técnicas anteriormente enumeradas, requieren que el personal reciba algún tipo de capacitación ya sea formal o en servicio. Existen ciertos tipos de capacitación que siempre son importantes. Por ejemplo, el personal nuevo siempre necesita orientación en las habilidades básicas que se requieren para su puesto. Cambiar o ampliar un programa generalmente significa que se precisa capacitación adicional para proporcionar a los trabajadores las habilidades que requieren. Como regla general, un miembro del personal necesita capacitación cuando desconoce una actividad que es importante para realizar su trabajo. Sin

embargo, la capacitación formal es una solución cara. Los administradores no deben considerar a la capacitación como la solución para todos los problemas de desempeño. Es sólo una de varias opciones para resolver esos problemas y han de utilizarse sólo cuando sea realmente necesario.

Tipos de capacitación y cuándo son necesarios

La capacitación puede efectuarse de manera informal o formal. La informal consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha, por ejemplo: un supervisor indica a un empleado la utilización correcta de los archivos o enseña a una recepcionista cómo llevar el libro de registro de usuarios. Muchas de las funciones de un supervisor incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de una manera más efectiva que la capacitación formal. El administrador debe decidir el tiempo de duración del curso después de determinar que un trabajador necesita capacitación formal. Los cursos de capacitación formal pueden durar desde un día hasta varios meses, según la complejidad de la tarea que se enseña.

Capacitar para actualizarse trae muchos beneficios

Los administradores deben tener en cuenta la importancia de la capacitación para la actualización a fin de reforzar las habilidades que tienen los trabajadores y ponerlos al día en los avances de su campo. Además, reunir al personal les permite intercambiar ideas y escuchar sugerencias y ello puede representar una experiencia que fortalezca al equipo. En general, los trabajadores disfrutan cuando reciben capacitación adicional, ya que es una forma de lograr su desarrollo y de motivarlos.

Este trabajo se discute si un problema puede resolverse mediante la capacitación o si requiere una solución diferente. También presentará los pasos necesarios para preparar y efectuar un programa formal de capacitación.

2 Cómo determinar si la capacitación es necesaria

Uso del "árbol de decisiones" para determinar si la capacitación es necesaria

Cuando en una evaluación del desempeño laboral las observaciones del administrador revelan un desempeño no satisfactorio del trabajo o un problema de desempeño, se tiende a considerar la capacitación como la manera de resolver el problema. Mientras que la capacitación puede resolver de una manera apropiada muchos problemas de desempeño, hay tantos otros que no se solucionan con la capacitación y más bien pueden tratarse con una mejor supervisión. Por ejemplo, los problemas de desempeño que surgen por cuestiones personales de un empleado, por un conflicto de personalidad con los clientes u otros compañeros o por la falta de entendimiento de lo que realmente se espera de él, son asuntos que puede resolver el supervisor y que no necesitan de capacitación posterior. Como ésta puede ser costosa, los administradores deben considerar seriamente otras opciones antes de decidir la capacitación de alguien.

Para determinar si un problema se resuelve mediante la capacitación, pueden seguirse los pasos indicados en el "árbol de decisiones" de la sección de herramientas y técnicas. Como se ve en ese diagrama, la capacitación es sólo una de las soluciones posibles y es apropiada sólo cuando el problema de desempeño lo provoca la falta de un conocimiento necesario, como por ejemplo la inserción de un implante anticonceptivo o mantener el nivel mínimo de anticonceptivos en bodega.

Para utilizar el "árbol de decisiones", hay que comenzar desde arriba del diagrama y delimitar exactamente cuál es el problema de desempeño: ¿Cuál es la diferencia entre lo que se tiene que hacer y lo que se está haciendo?

Debe determinarse enseguida si el problema es importante: ¿Qué ocurriría si no se da la capacitación?

Luego hay que decidir si el problema obedece a falta de habilidades: ¿Podría el empleado hacerlo si su puesto dependiera de ello? Si no depende de una falta de habilidades, entonces la capacitación no mejora la situación ya que el problema es causado por algo que requiere una solución diferente. Siga las preguntas del lado derecho del "árbol de decisiones" para determinar qué pasos tomar para corregir la dificultad.

Aún si el problema es causado por un conocimiento insuficiente o por la falta de destrezas, la capacitación no siempre es la solución. Como lo demuestra la secuencia izquierda del árbol, el empleado puede tener el conocimiento pero necesita más práctica para desempeñarse de manera efectiva, o el desempeño puede corregirse mediante retroalimentación del supervisor. Por ejemplo, aunque una auxiliar de enfermería sepa tomar la presión arterial, lo cual aprendió como parte de su capacitación global, pasó los primeros tres meses de trabajo en la comunidad y recién regresó a la clínica. No ha tomado la presión arterial desde su capacitación y necesita practicar, pero no volver a capacitarse. En otro caso, una enfermera que ha trabajado en clínicas del Ministerio de Salud durante diez años, hace poco consiguió un empleo en una clínica privada. El supervisor de la enfermera notó durante una inserción de DIU, que la técnica de la enfermera es diferente a la que establecen las normas de la institución. La enfermera lo ha realizado con regularidad y no necesita más capacitación. Después de recibir retroalimentación de su supervisor, será capaz de seguir las normas sin ningún problema.

Pueden usarse diferentes tipos de capacitación

El administrador debe recordar que aún cuando la capacitación sea necesaria, la capacitación formal puede no ser apropiada. Es posible que la deficiencia de habilidad, pueda resolverse mediante la instrucción durante el desempeño del trabajo. Analizando la situación, el administrador debe considerar si el empleado realmente está calificado para el trabajo y puede capacitarse o si el trabajo debe realizarlo otra persona.

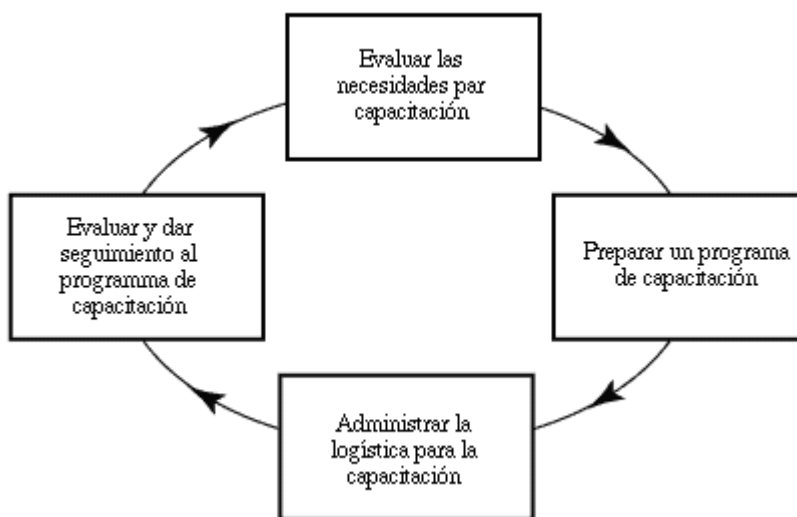
3 Cómo diseñar y planear un programa de capacitación

Se necesitan diferentes tipos de capacitación conforme se desarrolla el programa

Un programa de certificación tendrá diferentes necesidades de personal y por consiguiente distintos requerimientos de capacitación, dentro de sus niveles. A medida que el programa se amplía e incorpora nuevo personal y aéreas, se requerirá capacitación adicional. La administración tendrá que ser más eficiente y el personal necesitará formarse para desarrollar y manejar programas más sofisticados mientras la organización madura y enfrenta temas más complejos tales como: la capacidad financiera, mayor dificultad para atraer nuevos clientes, mejora en la calidad de los servicios, etc.

Muchas instituciones certificadas tienen una unidad de capacitación. En otras, puede no existir un departamento dedicado a esta actividad, ni los recursos humanos con experiencia en capacitación. En este caso se podría contratar uno o varios especialistas para hacer el diseño, la planeación y la capacitación propiamente dicha. Aunque el director ejecutivo no esté comprometido directamente en su preparación, quizá sea el responsable de asegurar que la instrucción brinde los resultados deseados y esté bien organizada. El director ejecutivo debe tener un conocimiento adecuado para:

- Determinar la necesidad de capacitación de un empleado;
- Establecer los requerimientos de la capacitación;
- Preparar un programa de capacitación;
- Escribir una propuesta para solicitar fondos para capacitación del personal;
- Apoyar la logística de la capacitación;
- Evaluar un programa de capacitación;
- Hacer seguimiento cuando termine el programa de capacitación.



Aunque el director ejecutivo no participe en el proceso de capacitación, debe apoyar las distintas actividades que ocurren durante cada paso del proceso,

asegurarse que la capacitación de su personal sea lo más efectiva posible. Estos pasos se explicarán en detalle.

4 Evaluación de necesidades de capacitación

Como ya se mencionó, la capacitación es necesaria sólo cuando un empleado carece del conocimiento que se requiere para que realice su trabajo actual o uno nuevo como consecuencia de un ascenso o transferencia. El administrador notará estas deficiencias durante el transcurso de su rutina de supervisión o durante la evaluación del desempeño, si se tiene un proceso regular de evaluación. Como siempre, debe tenerse en cuenta el hecho que la capacitación puede no resolver el problema. Por ejemplo, un empleado puede recibir capacitación pero el desempeño del programa puede no mejorar, porque el problema real es la falta de recursos, o porque hay una estructura organizativa muy rígida que evita una buena comunicación entre departamentos o por una supervisión inadecuada. También hay que considerar que el problema puede ser que el trabajador no tenga aptitudes para el empleo, y es mejor dárselo a otro empleado que gastar recursos en su capacitación.

5 Preparar un programa de capacitación

Etapas en la preparación de un programa de capacitación

La dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación. Esta comprende componentes educativos, administrativos y clínicos:

- Establecer objetivos generales del curso;
- Desarrollar un plan general de capacitación;
- Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación;
- Determinar la **metodología**, técnicas y enfoque de la capacitación;
- Desarrollar planes de sesiones de capacitación;
- Determinar los requerimientos de recursos;
- **Desarrollar el presupuesto para actividades de capacitación;**
- Preparar la propuesta del programa de capacitación.

Todos estos pasos serán descritos en detalle a continuación.

Establecer objetivos generales del curso

Seleccionar objetivos para el programa de capacitación

El primer paso consiste en formular objetivos generales de capacitación, que se determinan en la evaluación de necesidades. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Estos pueden incluir la concientización de los participantes sobre la importancia del trabajo en equipo y de la prestación de servicios de alta calidad que respondan a las necesidades de los clientes. Estos objetivos orientan en la selección de:

- El contenido de la capacitación (los temas que cubrirá la capacitación);
- El enfoque de la capacitación (cómo se desarrollarán los temas, mediante clases o mediante ejercicios de participación, etc.);

- Los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final de la capacitación.

Cómo desarrollar un plan general para la capacitación

Planeación del tipo de sesiones de capacitación

Un análisis breve de los objetivos generales del programa de capacitación revela los temas y las áreas que se deben tratar. La instrucción en diferentes temas requiere distintos enfoques. La capacitación para el desarrollo del personal debe organizarse en sesiones, cada una cubriendo una materia diferente. En temas clínicos, la formación comienza con las tareas básicas y va aumentando en complejidad. Para la capacitación clínica y administrativa, las sesiones deben seguir una secuencia lógica, y el final de una debe conducir al comienzo de la siguiente.

Para organizar la capacitación en sesiones, resulta útil una educación en etapas. El programa de capacitación se divide en períodos alternados de capacitación formal y experiencias en el campo o en el cargo. Esta capacitación es particularmente apropiada cuando se desea adiestrar supervisores regionales o trabajadores comunitarios que son responsables de una variedad de tareas tales como ofrecer servicios e IEC (información, educación, comunicación), y administrar el programa y desarrollo de la comunidad. También es adecuada cuando se forman personas que no pueden ausentarse de su casa o trabajo por un largo tiempo.

Cómo delimitar objetivos para cada sesión de capacitación

Decisión sobre habilidades que deben aprender los empleados

Mientras se planea el programa de capacitación, debe hacerse una lista de los objetivos específicos para cada sesión. Estos han de derivarse de los objetivos generales de la capacitación definidos por la institución. Un ejemplo de un objetivo general puede ser: "Al final del programa de capacitación, los empleados son capaces de organizar un sistema de contabilidad para un nuevo proyecto". Los objetivos específicos se establecen para que el empleado demuestre el nuevo conocimiento, habilidad o actitud que acaba de aprender. Por ejemplo: "Al final de la sesión, el empleado es capaz de explicar la diferencia entre contabilidad de caja y contabilidad de causación". Cada sesión de capacitación cumplirá por lo menos uno de los objetivos específicos.

Toda capacitación debería conciliar de alguna forma las expectativas de la institución a tener un empleado mejor preparado para el cargo que desempeña y los objetivos del empleado a corto, mediano y largo plazo. Lo ideal sería que cada empleado fije sus propios objetivos de aprendizaje. Esto tiene que hacerse durante la planeación de la capacitación o al interior del grupo durante el primer día del curso.

Es posible que se quiera discutir cómo las actitudes de las personas que prestan los servicios y su valoración sobre la certificación, los clientes y el equipo de trabajo, afectan la calidad de los servicios ofrecidos.

Metodología y técnicas de capacitación

Capacitación basada en la competencia

Los programas de capacitación cuyo propósito consiste en mejorar las habilidades relacionadas con las tareas específicas de los miembros del personal, deben basarse en la competencia. Los empleados han de participar activamente en el proceso de formación. En una capacitación que se base en la competencia.

La clave del éxito para una capacitación basada en la competencia, es la participación activa de los empleados. Para asegurar esto, deben elegirse capacitadores que utilicen la demostración y la práctica en vez de la charla o la conferencia. Estos educadores se basan en las experiencias de trabajo de los empleados y los comprometen activamente en el proceso de instrucción. El papel del capacitador, en este caso, consiste en ayudar a los empleados a dominar habilidades que les permitirán desempeñar sus trabajos de una manera más efectiva.

Métodos tradicionales de capacitación

Los conocimientos también pueden impartirse mediante métodos tradicionales tales como: charlas, lecturas, proyección de películas o un caso real. Con los métodos tradicionales la retención de la información se mejora mediante ejercicios repetitivos, ejercicios escritos y discusiones. Sin embargo, las habilidades sólo pueden transmitirse mediante la demostración, ejercicios estructurados y la práctica actual. Las actitudes se enseñan mejor (o se crea conciencia) mediante discusiones de grupo, ejercicios de retroalimentación y prácticas seguidas de retroalimentación.

Los buenos capacitadores, seleccionan y utilizan una variedad de técnicas apropiadas para cada habilidad que los empleados deben dominar. Esas técnicas los ayudan a adquirir conocimientos, desarrollar y fortalecer nuevas habilidades y conocimientos.

Administrar la logística del programa

Cómo asegurarse que el programa de capacitación se desarrolle sin obstáculos

El éxito de un programa de capacitación depende, no sólo de la calidad de éste, sino también de la logística subyacente al programa. Los participantes necesitan estar cómodos, bien alimentados y disponer del transporte necesario. Si falta cualquiera de estos factores, los participantes tendrán problemas para concentrarse en su capacitación.

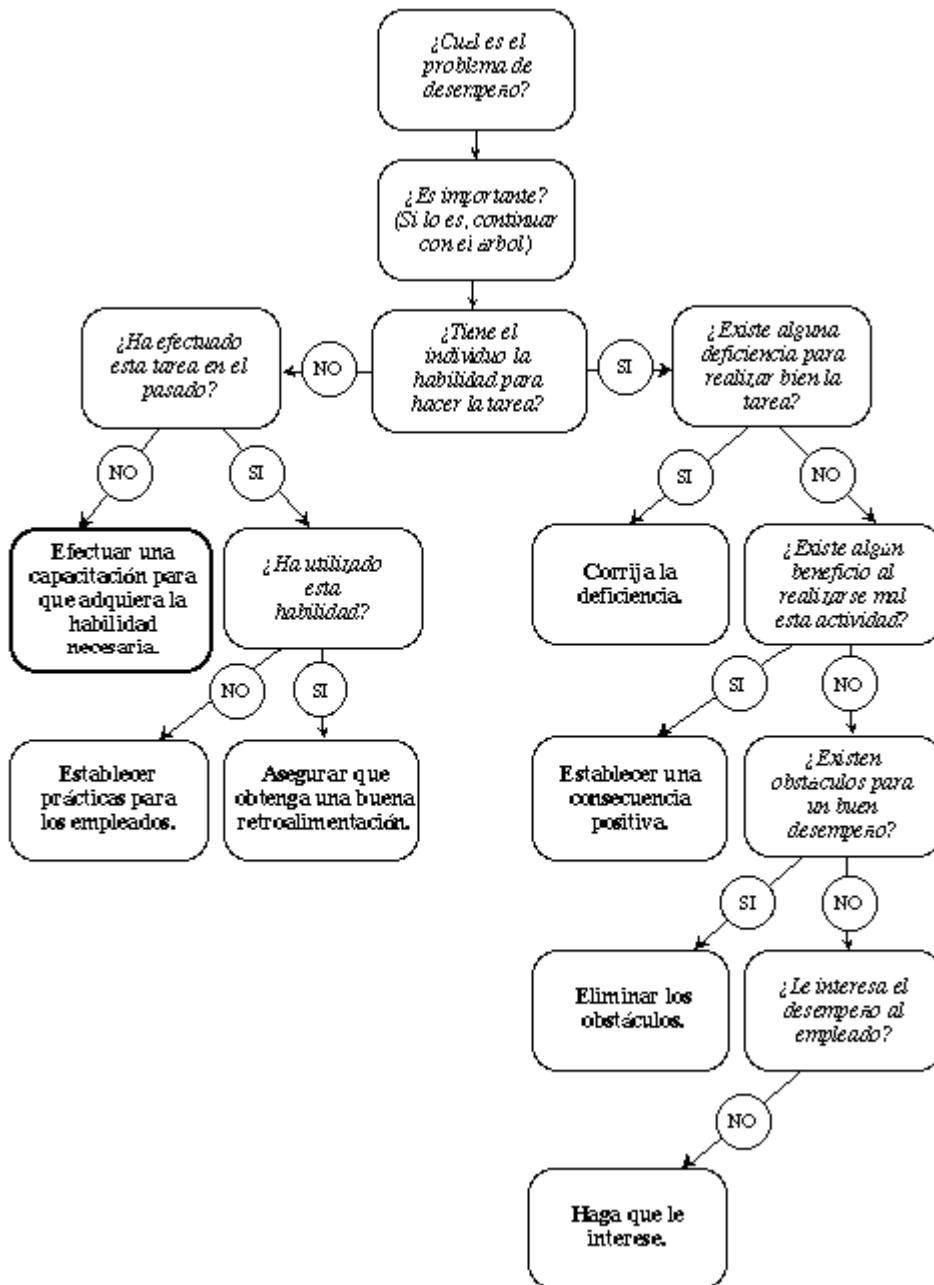
Para asegurar que las cosas se efectúan correctamente, el trabajo de los docentes debe ser coordinado con el personal administrativo y de logística. Las decisiones que tomen los instructores, tienen un impacto directo sobre el personal administrativo/logístico y requieren una buena comunicación, una retroalimentación y una coordinación efectiva. El responsable del programa de capacitación debe preparar un plan de trabajo que identifique:

- Todas las actividades que necesitan realizarse;
- Todos los materiales que se requieren para cada actividad;
- Los responsables de cada actividad;
- La fecha límite para terminar cada actividad.

Una vez que se tiene el plan de trabajo, debe asegurarse que cada quien tenga una copia. Debe utilizarse antes, durante y después del taller para comprobar que todo se realiza de acuerdo con el plan y el tiempo. Tener presente que siempre puede fallar algo hasta en un programa bien preparado. Como en todos los planes de trabajo, hay que ser flexible y estar listo para hacer ajustes cuando sea necesario.

Herramientas y Técnicas

8 Árbol de decisiones para la capacitación



Adaptado de: *Analyzing Performance Problems*
 Por Robert F. Mager y Peter Pipe
 Copyright ©1984 de Lake Publishing Company
 Belmont, California 94002

9 Herramientas para evaluar necesidades de capacitación

Para determinar la cantidad y el tipo de capacitación que se requiere, debe evaluarse la situación actual, decidir las habilidades que se requieren y establecer los conocimientos que le hacen falta al personal. Hay dos tipos de necesidades de capacitación: una para la capacitación básica del nuevo equipo y otra para

fortalecer las habilidades de los empleados existentes. Para la primera, se debe utilizar la **descripción** del cargo o analizar las tareas para determinar los contenidos educativos correctos en la capacitación inicial. Para la segunda, hay que entrevistar a los trabajadores y si es posible, realizar encuestas a clientes para identificar las áreas que requieren incluirse en la capacitación. Puede utilizarse una variedad de métodos en este análisis:

Análisis de la descripción del cargo y planes de trabajo. Revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún empleado 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.

Análisis de tareas. Para realizar este análisis, hay que elaborar una lista de todas las tareas grandes y pequeñas que una persona efectúa durante su trabajo y escribir en detalle todas las actividades que componen cada tarea, determinar las habilidades, conocimientos, actitudes, equipo, material, consecuencias y riesgos que comprenda cada actividad. Por último, agrupar esta información en unidades de tareas relacionadas que requieren conocimientos y habilidades similares, y transformar estas unidades en métodos y objetivos de capacitación (didácticos o prácticos).

Supervisión y observación en el trabajo. Durante la observación del cumplimiento de las rutinas de trabajo, hay que saber detectar quien no entiende completamente una tarea y cuando la desempeña incorrecta o deficientemente o da información incorrecta.

Encuestas al personal. Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de adiestramiento. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.

Encuestas a clientes. Aun cuando el propósito de este tipo de encuestas no es el de identificar necesidades de capacitación, pueden aprovecharse para detectar situaciones susceptibles de mejorarse mediante la capacitación. El uso de técnicas cualitativas, tales como los grupos focales, ayudan también a dicho propósito.

IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.

¿Invertir en el recurso humano?, ¿para qué? Son preguntas latentes e invalorables todavía de parte de la población y de algún sector empresarial, porque piensan en la utilidad y no en la productividad, por ello es bueno hacerles recordar que la “educación” no es otra cosa que una inversión. Cuando un hogar matricula a sus hijos en el colegio, no está realizando un gasto sino que está invirtiendo para que, años después, sus niños de hoy sean hombres libres y útiles a la sociedad del mundo. La figura se da la inversa en un hogar que descuida debido a que solamente podrán aportar fuerza física o, probablemente, sean pobladores de las cárceles. Dramático, ¿no?

En las empresas sucede igual; la gran motivadora es la CAPACITACION. El colaborador que recibe capacitación siente que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un asenso. Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto periodo, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre. Coadyuva a la felicidad de su hogar. Este colaborador será el principal publicista de la empresa por qué sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento. El desarrollo de los recursos humano es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo.

CONCLUSION

Por lo anterior expuesto se concluye que las capacitaciones en el desarrollo del personal en una organización es fundamental para lograr cumplir con sus objetivos de productividad y rentabilidad y a su vez lograr que el equipo de trabajo tengas los conocimientos requeridos para el desempeño de sus cargos así como un entorno laboral apropiado donde el trabajador se sienta orgulloso y contento por brindar sus servicios a una organización que lo valora.

BIBLIOGRAFIA

- ÁVILA, Wilda. Compendio de Orientación. Maracaibo. 2002.
- CORNEJO, Miguel Ángel. Todos los secretos de la excelencia. **México** 1999
- SAIR Virginia. **Relaciones Humanas**. México 1980.
- ZAMBRANO, Jazmín. Super Aprendizaje Total. México. 1991.
- SOLAR, Suryavan, **Manual** para triunfadores, **Venezuela**, 2002
 - Kinlaw, Dennis (1996). Coaching: The ASTD Trainer's Sourcebook. New York (USA): MacGraw Hill.
 - Debordes, Pascal (1998). Coaching de vendedores. Barcelona (España): Gestión 2000. Edición original: Le coaching efficace des commerciaux, 1996.
 - Bell, Chip (1997). Mentoring. Barcelona (España): Gestión 2000. Edición original: Managers as Mentors, 1996.
 - Bittel, Lester (1992). Curso McGraw-Hill de Management en 36 horas. Madrid (España): MacGraw-Hill. Edición original: The MacGraw-Hill 36-Hour Management Course, 1989.

WEGBRAFAIA

Elprima.com

TALENTO HUMANO

¿COMO INFLUYE LA CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL EN EL
EXITO DE LA ORGANIZACION?

Presentado por:

STEFANIA CALANCHE

CARMEN YEPES

ALEXANDER ZABALA PAZ

Docente:

ROBERTO CARLOS PALACIO GOMEZ

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior

CUN

Santa marta

D.T.C.H

2011