

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



GABINETE DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE EXCELENCIA DE TITULACIÓN PARA ANTIGUOS
ESTUDIANTES NO GRADUADOS**

MODALIDAD ACTUALIZACIÓN

SISTEMA DE CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**Trabajo informe presentado para la obtención del grado de
LICENCIATURA**

POR: LOURDES SUSANA PERALES MEDINA

**La Paz- Bolivia
2016**

**GUIA
ELABORACIÓN
TRABAJO
INFORME
ACTUALIZACIÓN**

SISTEMA DE CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

INDICE

	Pagina
CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES	7
CAPITULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	13
CAPITULO III MARCO CONCEPTUAL	21
CONCLUSION	51
BIBLIOGRAFIA	52
ANEXOS	54

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1.	JUSTIFICACIÓN	7
1.2.	POR QUE ES IMPORTANTE	7
1.3.	PROBLEMÁTICA	8
1.4.	OBJETIVOS GENERALES	9
1.5.	OBJETIVOS ESPECIFICOS	9
1.6.	ALCANCE	11

CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	13
2.2.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	15
2.3.	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	15

CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL

3.1. DESARROLLO DEL TEMA	21
3.2. RESUMEN	23
3.4 NATURALEZA DE LA CAPACITACIÓN	24
3.5. CONTENIDO	30
3.7. DEFINICION DE CAPACITACIÓN	32
3.8. DEFINICIÓN DE EDUCACIÓN	34
3.9. DEFINICIÓN DE FORMACIÓN CAPACITACIÓN	36
Y DESARROLLO	
3.10. DESARROLLO	36
3.11. CONCEPTO DE APRENDIZAJE	37
3.12. CONCEPTO DE ADIESTRAMIENTO	38
3.13. POR QUE CAPACITAR	38

CAPITULO IV RESULTADO DE LA INVESTIGACION

CAPITULO V APLICACIÓN PROPUESTA

5.1. PROGRAMACIÓN DE LA CAPACITACIÓN	51
5.2. CONCLUSIÓN	52
5.3. BIBLIOGRAFIA	54
5.4. ANEXOS	54

RESUMEN EJECUTIVO

Se realizó el Trabajo informe de actualización en Sistemas de capacitación de Recursos Humano.

El trabajo de investigación fue elaborado en base a las falencias existente en la organización en el desempeño de las actividades que realizan el personal de recursos humanos

Las necesidades existentes en las organizaciones para que se puedan desempeñar sus funciones el personal de la organización.

En la actualidad los conocimientos son muy deficientes en la organización por falta de capacitación de personal de Recursos Humanos.

Que en las organizaciones en el departamento de Recursos Humanos implemente la capacitación del personal de las empresas para mejor desempeño de sus funciones y necesidades que tienen las organizaciones.

En la actualidad para poder superar los desafíos y competencias que se presentan en el entorno.

Para poder ampliar los conocimientos de los empleados de la empresa en toda su magnitud.

Los Gerentes y el jefe de personal deben estar atentos a las necesidades que tienen los empelados y que métodos son mejores para brindar a los empleados.

Detectar las necesidades que tiene cada funcionario y en las diferentes unidades de la empresa.

Para cubrí las expectativas y cumplir los estándares y las metas requeridas.

DEDICATORIA

Dedico todo mi esfuerzo en la culminación de este trabajo, principalmente a mi hermana Alexandra por haber estado siempre presente en los momentos más difíciles en el transcurso de mis estudios, por haberme tendido la mano cuando más necesite de su apoyo, por haberme ayudado cuando más necesitaba.

A la memoria de mi Mamita que siempre me confió en mí y que podía lograr mis metas y por su apoyo.

AGRADECIMIENTO

A Dios: Le agradezco de todo corazón por permitirme llegar a esta etapa tan importante de mi vida con salud y sobre todo haberme dado las fuerzas suficientes para salir adelante en todos los obstáculos que se me presentaron en el camino, le estaré eternamente agradecida porque sin la ayuda de el yo no estaría en donde ahora me encuentro. A mi hermana Alexandra: Por haber estado conmigo en todo momento y por su incondicional apoyo en este viaje. A mi familia: Por estar en todo momento conmigo y brindarme todo su apoyo, pero sobretodo por estar ahí siempre que las necesito. A la memoria de mi Mamita Angélica Medina .Mimas sincero agradecimiento por haber dedicado parte de tiempo en el desarrollo de este informe de trabajo, brindándome su conocimiento y sobre todo haberme transmitido su experiencia. A mis Docentes de la UMSA. Les agradezco a todos aquellos DOCENTES que formaron parte durante mi desarrollo profesional, brindándome siempre su disposición y sobre todo en la transmisión de conocimientos en su experiencia laboral.

SISTEMA DE CAPITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1. JUSTIFICACION.

"LA EXCELENCIA CONSISTE EN PENSAR EN GRANDE Y COMENZAR EN PEQUEÑO

La capacitación es fundamental en la unidad de Recursos Humanos de cualquier organización.

Ofrecer al subalterno diferentes tipos de aprendizaje que pueda desarrollar sus conocimientos, pericia y destreza dentro de la organización.

Poder capacitar al personal de la empresa.

1.2POR QUE ES IMPORTANTE

Es importante porque contribuye a la organización en el desarrollo de sus actividades.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. La capacitación va dirigida al perfeccionamiento del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a los clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en el puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria. El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente

nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido. El aumento del nivel de educación por lo general trae consigo un incremento de la productividad global. Es importante en las organizaciones este contexto del área de estudio, Sin embargo, la inversión en capital humano puede desperdiciarse al no obtenerse la cantidad o calidad deseada. La finalización de la educación formal no significa la conclusión del proceso de aprendizaje productivo, las personas continúan ampliando su conocimiento durante la trayectoria de su vida, significa mediante la capacitación y empleo en las instituciones de formación. La capacitación es una inversión tanto para los empleadores como para los trabajadores.

Las empresas tienen un incentivo para invertir en actividades de capacitación, porque con frecuencia necesitan trabajadores con determinados conocimientos especializados, aunque ninguno sabe con certeza como beneficiarse plenamente de la inversión, ya que puede ocurrir que los trabajadores se marchen, transfiriendo los beneficios a otro empleador.

1.3. PROBLEMÁTICA.-

En las empresas es la falta de capacitación de conocimiento en los Sistemas que desempeño de las actividades por ejemplo en el Sistema Integrado de Administración.

Existe muy poca información sobre el sistema de capacitación de recursos humanos no hay libros, bibliografía para poder consultar.

1.4. OBJETIVOS GENERALES

El objetivo general de la capacitación es conocer los elementos más importantes que intervienen en un programa de capacitación de Recursos Humanos.

- Definir el concepto de capacitación.
- Identificar las ventajas de la capacitación, para el empleado como para la organización.
- Explicar en qué consiste cada técnica de capacitación.
- Describir cómo se pueden determinar las necesidades de la capacitación
- Diagnosticar las principales causas que provocan deficiencias en la capacidad que tiene el empleado con el fin de mejorar la capacitación.
- Brindar una capacitación para los Recursos humanos que pertenecen a la organización.
- Determinar los elementos que deben contener un programa de capacitación del personal para el cumplimiento de sus funciones en el puesto de trabajo.

1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar la calidad de capacitación de los Recursos Humanos en la organización.
- Identificar las deficiencias en el desempeño de sus actividades de Recursos Humanos.
- Determinar si la organización promueve la permanente capacitación de sus recursos humanos
- Establecer los principales componentes para una sistematización del adiestramiento y capacitación en la organización.
- Identificar las habilidades para establecer las necesidades de capacitación en el personal.

OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN.

Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades.

Preparar al trabajador para ocupar un vacante o puesto de nueva creación.

Prevenir riesgos de trabajo incrementar la productividad mejorar las aptitudes del trabajador

Objetivos de la Capacitación:

Muchos recursos son desperdiciados tanto humanos como materiales y económicos debidos a la falta de un programa perfectamente estudiado y estructurado que tenga como objetivo la preparación de personal.

En toda organización es necesario un esfuerzo continuo de educación, de renovación y de actualización de conocimientos y actitudes.

La capacitación busca lograr ciertos objetivos, los cuales se detallan a continuación.

Objetivo general de la capacitación. Conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una empresa determinada. Sin embargo, para lograr una buena preparación del personal y tener un buen resultado habría que plantear objetivos más especificados de acuerdo a las necesidades de cada organización.

Este trabajo fue diseñado para contribuir en la mejora de la empresa y que los participantes adquieran los conocimientos para proporcionar un servicio de atención de calidad al cliente y que al mismo tiempo desarrollen las habilidades en su fuente de trabajo para incrementar la calidad del servicio al usuario en la entidad.

Alcanzar un nivel de eficiencia satisfactorio, en los individuos sin importar el nivel jerárquico.

Preparar a la persona que preste sus servicios para el desempeño de sus funciones.

Actualizar las características y perfeccionarlas, habilidades y actitudes de los trabajadores.

Elevar la calidad y la productividad en la organización.

Involucrar a directivos y jefes, técnicos y personal en general, en las tareas educativas de capacitación y desarrollo como instructoras y promotoras de aquellos aspectos en donde su participación sea mercenaria.

Preparan al trabajador para ocupar un mejor puesto.

Brindar a todo el personal un nuevo concepto de productividad, así como el trabajo en equipo y los valores laborales, a través de todas las actividades de capacitación

Buscar sistemáticamente una forma de trabajo más productiva a través de la "Calidad".

Reforzar una organización mediante el desarrollo de la capacidad de trabajo de sus elementos humanos, buscando en ello la realización de sus metas y de la empresa.

En términos generales, la capacitación será un sistema permanente continuo orientado a:

Preparar al personal de nuevo ingreso, para proporcionar información necesaria a fin de que conozca la organización a la que ingreso, sus objetivos, políticas, normas y sus derechos y obligaciones.

Promover el desarrollo de la Capacitación y el Adiestramiento en el Trabajo y realizar investigaciones, prestar asesoría, impartir cursos de capacitación para incrementar la productividad en el trabajo.

1.6. ALCANCE

Este Trabajo informe se lo realizó de manera sistemática, recolectando información del área de Capacitación de Recursos Humanos enfocado al personal de la empresa que se logra los resultados de la capacitación de Recursos Humanos que es una necesidad que presenta la organización

sujetas a controles; la captación a los recursos humanos de la organización de Bolivia que se lleva a cabo desde hace años de forma sistemática de capacitación de los recursos humanos las cuales fueron creadas para realizar el control de las organizaciones , de las cuales los recursos humanos debe enmarcarse al tipo de capacitación .

Por estar concentrado en la organización el alcance del presente trabajo está dirigido al nivel operativo de la organización.

La investigación tiene como alcance determinar las habilidades, los conocimientos y las actitudes de los empleados en las empresas.

Para mejorar y facilitar el desarrollo de las funciones del puesto, e impulsarlos al crecimiento dentro de la institución a través de la formación adecuada, se debe elaborar un programa de capacitación para los funcionarios tomando en cuenta las necesidades de capacitación.

Establecer los lineamientos y la metodología para capacitar a todo el personal de empresa, así como evaluar la efectividad.

CAPITULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.2. METODO DE INVESTIGACIÓN

Tipo de investigación, esta investigación es de tipo descriptivo y narrativa. Es explicativa ya que va más allá de la descripción del concepto, da a conocer las intenciones del trabajo.

Metodología

Para llevar a cabo este trabajo de graduación se comenzó investigando mediante una bibliografía tendiente a profundizar el tema elegido y a integrar los distintos conceptos aprendidos durante el curso de la carrera universitaria. Al enfocarse sobre los temas que afectaban a las empresas en la actualidad, se observa que la Administración de Recursos Humanos, hoy en día es una de las mayores prioridades de las empresas. Dentro de esta área tan amplia, se tomó la decisión de enfocarse específicamente en el tema de la capacitación de recursos humanos. Una vez seleccionado y leído el material, se llegó a comprender que era muy generalista, por lo tanto se optó por focalizarlo aún más, en ese momento se decidió enfocarlo hacia los programas de capacitación y particularmente de los empleados que se encuentran en contacto con los clientes de una empresa y en la productividad de productos y atención de servicios.

Una vez cumplida la etapa anterior de búsqueda del tema en general se comenzó a buscar textos sobre la evaluación de la capacitación, tema central del trabajo. Se ha comprobado que no existe suficiente bibliografía específica sobre el tema.

Además de la búsqueda y análisis bibliográfico en diversas bibliotecas, se realizó la investigación a través de Internet y búsqueda en diarios. Se efectuó entrevistas a personas especializadas en el tema para verificar el correcto posicionamiento sobre el objeto de estudio

Para concluir el trabajo, se realizó entrevistas a empleados de diferentes características utilizando el mismo formato de cuestionario para todas, para poder facilitar el análisis posterior.

a) Tipo de Investigación

La investigación corresponde al sector de salud pública , Hospital de tercer nivel conformado por las especialidades pediátricas

b) Universo, muestra y sujeto

El Universo de estudio

El Universo de estudio contempla a los empleados tanto los de con Item y contratos 2008 y lo que están a donoren 2009.

Muestra

Para determinar el tamaño se utilizo la muestra poblaciones ya que el universo de estudio es menor a 100.000 personas.

Formula

Distribución de la muestra de (Personal)

Personal capacitado	20
Personal no capacitado	680
Total	700

2.2. TECNICAS DE INVESTIGACIÓN

- Observación
- Encuesta
- Entrevistas

Observación. Que consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado.

Encuesta. Cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas serán por escrito.

Entrevistas. Dialogo entre el entrevistador y el empleado.

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

En esta sección se analizará los resultados obtenidos en las entrevistas, y fundamentalmente el desarrollo de las mismas. Para confeccionar las preguntas de dichas encuestas.

En un principio la idea era entrevistar a empleados de la empresa que realizaban capacitación formal. Para esto se decidió hacer una preselección donde se llamó a diferentes empleados y les pregunto si se realizaba capacitación en la empresa. Al realizar esta tarea me tomo en cuenta que algunos trabajadores contestaban que no realizaban ningún tipo de capacitación, de alguna manera no decían la verdad, ya que la capacitación se realizaba, pero simplemente ellos no eran conscientes de que en su empresa se dictaban algunos cursos con forma de capacitación. A las que se les llamo capacitación informal.

Los empleados que entrevisto se les hizo las mismas preguntas, así luego se podía sacar algunas conclusiones basadas en estadísticas homogéneas.

La estructura de entrevista utilizada fue la siguiente:

1. ¿Se realiza capacitación en su empresa?
2. ¿Podría describir algún tipo de capacitación realizada?
3. ¿Considera que la capacitación es más importante en determinadas áreas de la empresa?
4. Mencione algún curso que a su entender haya sido exitoso ¿por qué?
5. ¿Se realiza algún tipo de evaluación del programa?
6. ¿De qué forma evalúan los programas? ¿En que momento? ¿Por qué no lo hacen en el resto de las instancias?
- 7.. ¿Encuentra dificultades para evaluar los resultados? (de los programas)

8. ¿Se evalúa al capacitador? ¿Quién lo evalúa? ¿Con qué objetivo?
9. ¿Se evalúan los conocimientos, habilidades y capacidades adquiridas por los participantes? ¿Cómo lo hacen? ¿Quién lo hace? ¿En qué momento?
10. ¿Se vuelve a evaluar a una persona que concurre algún curso después de algún tiempo para chequear que los conocimientos se mantengan en el tiempo?
11. ¿Cómo comprueba si se llegó o no a los objetivos planteados?
12. ¿Cuantifican los resultados? ¿Los transforman a términos monetarios? ¿Cómo lo hacen?
13. ¿Se involucra a los clientes en el proceso de evaluación de un programa? ¿De qué forma?

Muchos de los empleados entrevistados contestaron en base a la capacitación que realizaban hasta hace al menos un año, estamos atravesando en este momento están suspendidos dichos programas. Pero todos los gerentes de Recursos Humanos con los se realizó entrevista concuerdan que no es bueno suspender dicho proceso a pesar de la crisis.

A lo largo de las entrevistas se pudo observar que la mayoría de los empleados siguen el enfoque de sistemas de capacitación. Por lo general siguen estrictamente las tres primeras partes, o sea que primero detectan las necesidades, luego diseñan los programas y finalmente los implementan, pero lo que no todos los empleados hacen es completar dicho enfoque con la evaluación del programa. En lo que respecta a la importancia de la capacitación en determinadas áreas, la mayoría de los empleados coincidieron en que dado que la satisfacción de las necesidades del cliente es prioritaria, la capacitación en esta área es imprescindible y por lo tanto considerada una de las más importantes.

Al pedir que mencionen un curso que haya sido exitoso, la mayoría contestaron velozmente comentando sobre algún curso, pero muy pocas tuvieron consistencia al momento de contestar el por qué lo consideraban exitoso.

La evaluación de los programas es realizada en los casos a través de la evaluación de reacción, y por lo general el encargado de esto, es la persona que dicta el curso, ya sea proveedor interno o externo.

Pero las empresas que consideran fundamental realizar la evaluación de los programas.

Se pudo observar que se realizan evaluaciones durante y después del curso. A pesar que en muchos casos se realiza análisis de la detección de las necesidades, son pocas las que contrastan esto luego del curso y en caso de hacerlo simplemente lo relacionan con la evaluación de resultados propiamente dicha. Sería muy útil que realizaran dicha comparación a través del resto de las etapas de evaluación, para poder medir los cambios en el aprendizaje y comportamiento.

La pregunta fue acerca de la dificultad encontrada en la evaluación de los resultados. Muchos empleados lo encontraban prácticamente imposible, a pesar de sus esfuerzos por realizarlo y en el polo opuesto se encuentran empleados que consideran esto como la parte más fácil del proceso de evaluación.

Evalúan al capacitador, esto lo hacen con diferentes objetivos, pero el que más se repitió, es hacerlo para incluirlo en la base de datos, así en un futuro saber si se lo puede volver a contratar o no. Algunos pocos contestaron que dicha evaluación serviría más tarde, para saber si la falla en el programa fue debido a los participantes, o porque la transmisión del mensaje no fue clara. Por lo general dicha evaluación se realizaba en la encuesta de final de curso.

Evalúan los conocimientos, y la respuesta por qué no lo hacen es por lo general que no encuentran un método formal para dicha evaluación. En realidad las empresas que ofrecen capacitación de competencias, son las que encuentran más difícil esta evaluación, ya que las que dictan cursos más sistemáticos, como ser de computación la evaluación según dicen es el "día a día". Y junto con eso contestan a la pregunta de volver a evaluar a los participantes para chequear que los conocimientos se mantengan en el tiempo.

Se encuentra que es muy fácil la evaluación de los objetivos, ya que estos son bien planteados desde un comienzo. Muchas de ellas evalúan esto a través de una evaluación anual de desempeño.

Por ejemplo en la entrevista realizada a uno empleado sobre Internet revelaron cuantificar los resultados en términos de cumplimientos mensuales en cuanto a la calidad brindada al cliente.

Por otro lado, contestaron que es el punto pendiente y próximo a realizar.

Finalmente en cuanto a la última pregunta ¿Involucra al cliente externo en la evaluación?; Los casos que los involucraban, lo hacen a través de encuestas de satisfacción u observación en el salón de ventas.

Los empleados tuvieron interés en participar y brindarme información, pudiendo así entrevistar con gerentes de Recursos Humanos, o jefes de capacitación, y en muy pocos casos fui atendida por personas de otras áreas.

Que cuanto más grande es la empresa mayor es el espacio que le brindan a la capacitación, incluyendo a la misma dentro de su estrategia empresarial. Algunas de las empresas también poseen un plan de capacitación, que consiste en brindar diferentes cursos a lo largo del año.

No obstante el lugar importante que le asignan a la capacitación, pudue notar que no todas las empresas comprenden la utilidad de evaluar a los programas ni mucho menos los diferentes modos que hay para hacerlo. Es este el mayor motivo por el cual, por lo general las empresas evalúan únicamente a través de la reacción dejando de lado el resto de las instancias.

Se consideró que esto debería cambiar, para poder aprovechar al máximo los beneficios de un programa de capacitación.

2.3. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

MATRIZ DE ANÁLISIS

Para la descripción de cada una de las organizaciones en los que se aplicó el programa, se empleará como instrumento una Matriz de Análisis; se analizaran las mismas variables en cada institución agrupadas en cuatro esferas de análisis.

Cada esfera está compuesta por la descripción de dimensiones comunes a los cuatro servicios pero también se agregarán algunas dimensiones que fueron propias a cada organización.

Las esferas de análisis empleadas son:

-Esfera de Recursos Humanos (RRHH) en esta dimensión se describe los problemas relacionados con empleados, los profesionales el personal a cargo de la higiene de los servicios y la disponibilidad de profesionales interconsultores.

- Esfera Planta Física: en esta dimensión se describen los problemas vinculados a la disponibilidad y distribución de las áreas de trabajo correspondientes a una organización. Se detallan las características de los espacios para el trabajo, los denominados espacios de apoyo área para reunión para los empleados y sala de recepción.

- Esfera de equipamiento e insumos: en esta dimensión se describen los inconvenientes encontrados en cada organización en lo que se refiere al equipamiento vinculado a la atención del cliente y los insumos y materiales que deben estar disponibles en cada servicio .

-Esfera organización de servicio: en esta dimensión se describe distintos aspectos que permitan un adecuado funcionamiento de un servicio de clientes. Estos aspectos están en general vinculados a la gestión de procesos. Se describen aspectos como distribución de clientes, reposición horaria de los empleados, organización del trabajo, existencia de productos adecuados; también se hace referencia a procesos directamente vinculados con la atención de clientes como el traslado, y el control de los clientes.

CUESTIONARIO

LIBRETA DE NOTAS

CAPITULO III MARCO CONCEPTUAL

3.1. DESARROLLO DEL TEMA

Antecedentes programación de las necesidades del personal, clasificación y archivo de elegibles. Selección de personas, entrevista de selección, tipo de entrevista, pruebas psicotécnicas, tests de aptitud y conocimientos y acogida y la introducción de personal. sirve de base a la presente investigación porque facilita insumos al investigador para fortalecer la capacitación del recurso humano con la finalidad de garantizar un mejoramiento integral, “La selección efectiva de personal”. Bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo tipo descriptivo. La investigación tuvo por objetivo encontrar la guía para los profesionales que se estén iniciando en la carrera de Recursos Humanos que lo conduzca paso a paso en el proceso lógico de capacitación del personal y describe diferentes métodos y técnicas aplicables a todo tipo de empresa.

3.2INTRODUCCIÓN.

El proceso de capacitación., es una actividad constante con el objetivo de lograr que el individuo adquiera los conocimientos necesarios en su puesto de trabajo. Según Dessier Gary, la capacitación consiste en proporcionar a los empleados nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina como funciona su equipo, a un nuevo vendedor como vender el producto de la empresa o inclusive a un nuevo supervisor como entrevistar y evaluar a los empleados. El entrenamiento, para Idalberto Chiavenato, es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades.

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.

- Importancia de la capacitación de Recursos humanos. En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

Las Instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos. Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuyen al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficio para la empresa.

- Beneficios de la capacitación. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos.

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a la rentabilidad más alta y a las actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crear mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueven el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Como beneficia la capacitación al personal.
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- 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.

Que también tenga eficiencia y eficacia, beneficios logros alcanzados y la importancia de la función de la educación que imparten las organizaciones a

su personal, la capacitación especialmente con el personal que interactúa con los clientes de una empresa.

La formación, la capacitación y el desarrollo del personal se destacan por la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos en toda la organización o empresa, no importa su naturaleza.

3.3.RESUMEN.

Actualmente es muy importante que las organizaciones capaciten a los Recursos Humanos porque de ellos depende la productividad y la calidad de los productos o servicios que se producen, la capacitación es de corto tiempo, se utiliza métodos planeados, sistemáticos y organizados que comprenden conjunto de actividades educativas orientadas al cambio y mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes del personal para el mejor desempeño de sus actividades para las exigencias del puesto que desempeñan.

La capacitación de los recursos humanos es por la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo.

Con la capacitación no solo se contribuye al desarrollo personal y profesional de las personas, sino que también es en beneficio para la empresa, la capacitación es una de las mejores inversiones en recursos humanos y es bueno para el personal y para la organización.

3.4.NATURALEZA DE LA CAPACITACIÓN

Uno de los temas de gran actualidad en las instituciones públicas y privadas es la capacitación. y que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, sino de un verdadero signo de los tiempos, la respuesta a una necesidad que cala fuerte en los individuos.

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles.

Las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada.

Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, supone un importante reto al que tienen que hacer frente los departamentos de recursos humanos.

En conclusión, la capacitación es importante porque permite:

- Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Mayor retorno de la inversión.
- Alta productividad.
- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los colaboradores.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- Reducción de costos.
- Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.

EL PROCESO DE SISTEMAS DE CAPACITACIÓN

Este enfoque presenta a la capacitación como un proceso administrativo complejo, compuesto de diferentes fases.

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, capacitación en áreas como el desarrollo personal.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases:

- Evaluación de necesidades.
- Diseño de programas.
- Instrumentación.
- Evaluación.

FASE 1: Detectar necesidades de capacitación

La búsqueda de necesidades de capacitación es la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

Los gerentes y el personal de Recursos Humanos deben permanecer atentos a los tipos de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quiénes los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarias. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando tres tipos de análisis:

- Organizacional; consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación, permite establecer un diagnóstico de

los problemas actuales y de los desafíos ambientales, que es necesario enfrentar.

- De tareas; que significa determinar cuál debe ser el contenido del programa de capacitación, es decir identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto. Se debe hacer hincapié en lo que será necesario en el futuro para que el empleado sea efectivo en su puesto.
- De personas; este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

- ❖ Evaluación de desempeño.
- ❖ Observación.
- ❖ Cuestionarios.
- ❖ Solicitud de supervisores y gerentes.
- ❖ Entrevistas con supervisores y gerentes.
- ❖ Reuniones Inter departamentales.
- ❖ Examen de empleados.
- ❖ Modificación de trabajo.
- ❖ Análisis de cargos.

Bibliografía Agustín Reyes

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán

futuras necesidades de capacitación por ejemplo: modernización de maquinarias y equipos; producción y comercialización de nuevos productos o servicios; expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados; reducción del número de empleados y el otro indicador son los problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes.

FASE 2: Diseño del programa de capacitación

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que el programa de capacitación pueda diseñarse:

- ✚ ¿QUÉ debe enseñarse?
- ✚ ¿QUIÉN debe aprender?
- ✚ ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- ✚ ¿DÓNDE debe enseñarse?
- ✚ ¿CÓMO debe enseñarse?
- ✚ ¿QUIÉN debe enseñar?

Se debe tener en cuenta que el programa debe elaborarse de tal manera que, al descubrir nuevas necesidades, los cambios que se realicen en el programa no sean violentos ya que esto podría ocasionar una desadaptación en el entrenado y un cambio de actitud hacia la capacitación.

El diseño de capacitación debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

- Objetivos de capacitación
- Deseo y motivación de la persona
- Principios de aprendizaje
- Características de los instructivos.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y estos se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La clara declaración de los objetivos de capacitación constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales y para elegir los medios para determinar si el programa tendrá éxito.

- Disposición y motivación de la persona:

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra es la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas, así como conservar el deseo de aprender. Las siguientes seis pueden ser esenciales:

- ❖ Utilizar el refuerzo positivo,
- ❖ Eliminar amenazas y castigos
- ❖ Ser flexible
- ❖ Hacer que los participantes establezcan metas personales
- ❖ Diseñar una instrucción interesante
- ❖ Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje
- ❖ Principios de aprendizaje

Los principios de aprendizaje constituyen las guías de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva. Mientras más utilicen estos principios en el aprendizaje más probabilidades habrá de que la capacitación resulte efectiva. El éxito o fracaso de un programa de capacitación, suele relacionarse con dichos principios. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.

Es muy importante la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje. Estas pueden ser:

- ✓ Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo.
- ✓ Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo.

Bibliografía : Capacitación de personal Dessier Gary Martinez

CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUCTORES

El éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores. Estos responsables del entrenamiento, son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, experto o especializado en determinada actividad o trabajo y que

transmite sus conocimientos de manera organizada. Estos maestros deben ser personas que sepan guiar a un grupo, que sepan crear en el alumno o colaborador un vivo deseo de superación personal que sepan señalar el camino que ha de seguirse.

Las características esenciales que debe tener todo instructor son:

Conocimiento del tema, adaptabilidad, facilidad para las relaciones humanas, sinceridad, sentido del humor, interés, motivación por la función, entusiasmo, capacidades didácticas, instrucciones claras, asistencia individual, entre otras.

Es evidente que el criterio de selección de los instructores es muy importante, los mismos podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa.

Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales características, tanto mejor desempeñará su función.

FASE 3: Implementar el programa de capacitación

Existe una amplia variedad de métodos para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos. Uno de los métodos de uso más generalizado es la capacitación en el puesto de trabajo, porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado. Es un método por el cual los trabajadores reciben la capacitación de viva voz de su supervisor o de otro capacitador. En la capacitación de aprendices, las personas que ingresan a la empresa reciben instrucciones y prácticas minuciosas, tanto dentro como fuera del puesto, en los aspectos teórico y prácticos del trabajo.

La capacitación de inducción, comienza y continúa durante todo el tiempo que un empleado presta sus servicios en una organización. Al participar en un programa formal.

3.5.EL CONTENIDO.

Los contenidos de un programa de capacitación deben estar orientados a satisfacer las necesidades detectadas y al logro de los objetivos planeados ayudara a determinar los contenidos.

Algunas sugerencias con respecto a los contenidos son las siguientes:

- Jerarquiza los puntos de aprendizaje de acuerdo con su importancia.
- Ser creativo e imaginativo al desarrollar el programa.
- Por otra parte, la capacitación resultará más efectiva si se toman en cuenta los siguientes aspectos:

El aprendizaje es más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende participa en forma activa.

Si el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para el que lo recibe, el proceso de aprendizaje se acelera.

Aunque no sea muy entretenido, entre más se repita el contenido, más fácil es memorizarlo.

3.6. CONCEPTO DE CAPACITACIÓN

La capacitación es una técnica de formación que se brinda a una persona o individuo en donde este puede desarrollar su conocimiento y habilidades de manera más eficaz.

La función de capacitación, se define con el siguiente concepto:

Simón Dola nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente futuro aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos habilidades actitudes el programa de capacitación implica brindar conocimiento que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenta durante su desempeño. Esta repercute en el individuo de dos diferentes maneras..

Eleva su nivel de vida de manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario. Eleva su productividad esto se logra cuando el beneficio es para ambos es decir empresa y empleo.

La capacitación en la empresa se debe brindar al empleado en la medida necesaria haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que puedan desempeñar eficazmente en su puesto una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal un decrecimiento en la productividad del individuo. La capacitación es de carácter más bien teórico de amplitud mayor y para trabajos calificados.

Entrenamiento es el proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de unos objetivos definidos. En administración la palabra entrenamiento se refiere a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo a las actitudes frente a aspectos de la organización, de las tareas del ambiente y desarrollo de habilidades.

La capacitación es el proceso de producción de capacidades requeridas por las tareas o subsunciones de los puestos y sistemas hombre-puesto en las organizaciones productivas.

La capacitación es la posibilidad de desempeñar una tarea con un grado determinado de eficiencia

Cada empleado necesita capacitarse

La capacitación, capacitar a los funcionarios para que estén en posibilidades de enfrentar nuevas exigencias, nuevos problemas y novedades.

Bibliografía: Administración de Recursos Humanos Thomson

3.7. DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN.

Es necesario diferenciar entre entrenamiento y adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

Mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar su conocimiento, destreza y habilidades.

En cambio capacitación es la adquisición de conocimiento técnicos teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

La capacitación en la actualidad representa en las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

La capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades si se manifiesta como un instrumento que enseña desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia de cualquier persona la capacitación busca sistemáticamente.

Promover el desarrollo integrado personal y como consecuencias el desarrollo de la organización.

Propiciar y fortalecer al conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

Beneficio de la capacitación para las organizaciones.

Entre los beneficios que tiene la empresa con la capacitación se puede enumerar los siguientes:

Crear mejor imagen de la empresa

Mejor relación jefe subordinado

Eleva la moral de la fuerza de trabajo

Incrementar la producción y calidad en el trabajo

Beneficio de la capacitación para los trabajadores

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación, están:

Eliminar temores de competencia

Sube el nivel de satisfacción con el pueblo

Desarrolla un sentido progreso.

Es el proceso educativo corto por el que se adquieren conocimientos y habilidades técnicas para lograr metas.

En términos generales capacitación refiere a la disposición y aptitud que alguien observara en orden a la consecución de un objeto determinado.

Básicamente la capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización ,por ejemplo , adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

Máximas de la capacitación del personal de una empresa

La capacitación del personal de una empresa se obtendrá sobre dos pilares fundamentales, por un lado, el adiestramiento y conocimientos del propio oficio y labor y por el otro a través de la satisfacción del trabajador por aquello que hace, esto es muy importante, porque jamás se podrá exigir ni pretende eficacia eficiencia de parte de alguien que en definitivas cuentas no encuentra satisfecho con el trato o con la recompensa que obtiene.

Una empresa que brinda constante capacitación a sus empleados jamás caerá en la obsolencia de los conocimientos de estos y por supuesto ganara en el hecho que siempre estarán actualizados y se mantendrán en competencia frente a la competencia, impactando ambas cuestiones de manera positiva en el rendimiento de la empresa. Empleados que saben cómo actuar que hacer y cómo conseguir el éxito de su empresa son imprescindibles y ello se logra en gran medida gracias a la capacitación y sumado por supuesto a las disposiciones naturales que cada individuo tiene.

3.8.DEFINICIÓN DE EDUCACIÓN

La **educación** puede definirse como el **proceso de socialización** de los individuos. Al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos. La educación también implica una **concienciación cultural y conductual**, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores.

El **proceso educativo** se materializa en una serie de habilidades y valores, que producen cambios intelectuales, emocionales y sociales en el individuo. De acuerdo al grado de concienciación alcanzado, estos valores pueden durar toda la vida o sólo un cierto periodo de tiempo.

En el caso de los niños, la educación busca fomentar el proceso de **estructuración del pensamiento** y de las formas de expresión. Ayuda en el proceso madurativo sensorio-motor y estimula la integración y la convivencia grupal.

La **educación formal o escolar**, por su parte, consiste en la presentación sistemática de ideas, hechos y técnicas a los estudiantes. Una persona ejerce una influencia ordenada y voluntaria sobre otra, con la intención de formarle. Así, el sistema escolar es la forma en que una sociedad transmite y conserva su existencia colectiva entre las nuevas generaciones.

Por otra parte, cabe destacar que la sociedad moderna otorga particular importancia al concepto de **educación permanente o continua**, que establece que el proceso educativo no se limita a la niñez y juventud, sino que el ser humano debe adquirir conocimientos a lo largo de toda su vida.

Dentro del campo de la educación, otro aspecto clave es la **evaluación**, que presenta los resultados del proceso de enseñanza y aprendizaje. La evaluación contribuye a mejorar la educación y, en cierta forma, nunca se termina, ya que cada actividad que realiza un individuo es sometida a análisis para determinar

Educación es el proceso de facilitar el aprendizaje en todas partes. si consiguió lo buscado

La Conocimientos, habilidades, valores, creencias y hábitos de un grupo de personas que los transfieren a otras personas, a través de la narración de cuentos, la discusión, la enseñanza, la formación o la investigación. La educación no solo se produce a través de la palabra, pues está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes. Generalmente, la educación se lleva a cabo bajo la dirección de los educadores ("profesores"), pero los estudiantes también pueden educarse a sí mismos en un proceso llamado aprendizaje autodidacta. Cualquier experiencia que tenga un efecto formativo en la forma en que uno piensa, siente o actúa puede considerarse educativa. La educación formal está comúnmente dividida en etapas, como preescolar, escuela primaria, escuela secundaria y luego el colegio, universidad o magistrado. El estudio de la educación se denomina pedagogía. Ahora se habla de la necesidad de continuar con los procesos educativos más allá de la educación

Definición de educación Autor: Julián Pérez Porto

3.9. DEFINICIÓN DE FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

1. FORMACIÓN

Es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados.

En general son programas a mediano y largo plazo.

2. CAPACITACIÓN

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general, es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo , mediante la entrega de conocimientos desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que este se desempeñe eficientemente en las funciones a el asignadas a producir resultados de calidad dar excelentes servicios a sus clientes prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización . A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, esta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

3.10. DESARROLLO

Por otro lado 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.

3.11. CONCEPTO DE APRENDIZAJE

Aprendizaje en el trabajo o en la clase para elevar su potencialidad al máximo para lograr una productividad óptima.

El aprendizaje es el proceso a través del cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación, así como los valores y principios que se aprenden en la familia en ella se establecen los principios del aprendizaje.

El aprendizaje humano está relacionado con la educación y el desarrollo personal. Capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico científico y administrativo. Consiste en una actividad planeada y basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos del colaborador. Es la preparación teórica que se les da al personal (nivel administrativo) con el objeto de que cuenten con los conocimientos adecuados para cubrir el puesto con toda la eficiencia.

EL ADIESTRAMIENTO.

El adiestramiento de personal es siempre necesario para selección de empleados nuevos y también empleados antiguos con el objeto de mantenerlos ___al tanto de todos los cambios que se suscitan y que directa o indirectamente pueden influir en el normal desenvolvimiento de sus funciones.

3.12.CONCEPTO ADIESTRAMIENTO

El adiestramiento es de carácter más práctico y para un puesto concreto; es necesario en toda clase de trabajos e indispensable, suponiendo una capacitación previa. La palabra adiestramiento es muy exacta, significa adquirir destreza adiestramiento es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre muscular o motriz.

El entrenamiento es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos particulares como un adecuado desempeño en el cargo el entrenamiento únicamente a la instrucción de operaciones y mecánicas, se orienta a los trabajadores.

3.12..CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización.

- La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar:
- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.

- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, esta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar.

3.13. POR QUÉ CAPACITAR

En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes han de dedicar enorme tiempo y atención.

Hay muchas razones por las cuales una organización debe capacitar a su personal, pero una de las más importantes es el cambio constante que existe por lo que debemos estar siempre

Actualizados, por lo tanto las empresas se ven obligadas a encontrar e instrumentar mecanismos que les garanticen resultados exitosos en este dinámico entorno ninguna organización puede permanecer tal como está, ni tampoco su recurso máspreciado (su personal) debe quedar rezagado y una de las formas más eficientes para que esto no suceda es capacitando permanente.

Las personas son esenciales para las organizaciones y ahora más que nunca, su importancia estratégica está en aumento, ya que todas las organizaciones compiten a través de su personal. El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento habilidades destrezas de sus trabajadores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizados. Una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Por esto la razón fundamental de por qué capacitar a los empleados consiste en darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño óptimo.

Por qué las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias. Y para esto no existe mejor medio que la capacitación que también ayuda a alcanzar altos niveles de motivaciones, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal

de la organización. No debemos olvidar que otro motivo importante del por qué capacitar al personal, son los retos de la organización.

Algunos motivos concretos por los cuales se emprenden programas de capacitación son:

Incorporación de una tarea, cambio en la forma de realizar una tarea y discrepancia en los resultados esperados de una tarea (esto puede ser atribuido a una falta en los conocimientos o habilidades para ejercer la tarea) .Como también ingreso de nuevos empleados a la empresa.

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL QUE SE ENCUENTRA EN CONTACTO CON EL CLIENTE

Solo se considerara como personal que se encuentra en contacto con el cliente, a los vendedores. Sin embargo, este análisis es posible extenderlo al resto del personal que interactúa con los clientes de una empresa.

De esta forma aquellas personas de una organización que son el punto de contacto con el cliente.

Todo nuevo vendedor por lo general recibe instrucciones en cinco grandes áreas políticas y prácticas de la empresa, técnicas de ventas , conocimientos del producto ,características de la industria y de los clientes y tareas no relacionadas con las ventas como la preparación de informes acerca del mercado .Un buen programa de capacitación eleva la confianza, mejora la moral, incrementa las ventas y finca mejores relaciones con los clientes.

Es muy importante tener en cuenta que la capacitación no es solo para las contrataciones nuevas.

Más bien la capacitación se ofrece a todos los vendedores en un esfuerzo constante para afinar las habilidades de ventas y el establecimiento de relaciones.

En busque de relacione solidas entre el vendedor y el cliente. Empresas como Toshiba ofrecen programas de capacitación con el objeto de mejorar las habilidades de ventas de asesoría y de escucha, así como para ampliar los conocimientos del producto y de los clientes. Además los programas de

capacitación hacen hincapié en las habilidades interpersonales necesarias para convertirse en la persona de contacto para los clientes (revista de mercado)..

DEFINICION DE CAPITAL HUMANO

Capacitación para todos los que quieren adquirir habilidades especiales ,la capacitación no es patrimonio exclusivo de las empresas a la hora de entrenar a sus planteles profesionales sino que en realidad la capacitación es una cuestión que se encuentra a rigor de la verdad disponible para todo aquel que desee aprender algo específico o que quiere obtener mas conocimientos sobre alguna temática.

En la actualidad como consecuencia de la gran cantidad de información y conocimiento disponible se han viralizado de una manera tremenda las opciones de capacitación. Son muchas las instituciones educativas o bien profesionales por su cuenta que ofrecen al público capacitaciones acerca de diversas materias y ciertamente lo hacen con mucho éxito dado que también es mucha la gente interesada por aprender cuestionone específicas .

También es una realidad muy de estos tiempos que las personas quieran mejorar sus conocimientos y habilidades sobre diferentes temas y entonces se anota para hacer una capacitación al respecto.

Bibliografía: Enciclopedia libre

TIPOS DE CAPACITACIÓN

Existen dos tipos de capacitación, la inmanente y la inducida. La primera se origina propiamente dentro de un grupo del intercambio de las experiencias o fruto de sus creativities de alguno de los integrantes que luego serán transmitidos por este al resto de sus compañeros. Y en el caso de la inducida, la enseñanza proviene de alguien ajeno al grupo por ejemplo, los cursos que se dictan en las empresas.

Entre los principales objetivos que se buscan lograr a través de la capacitación se cuentan los siguientes:

Productividad, calidad, planeación de los recursos humanos prestaciones indirectas salud y seguridad, desarrollo personal entre otros.

La sección del personal es un paso importantísimo.

Entonces, en resumidas, cuentas así como la sección del personal es un paso importantísimo en cualquier organización o empresa, para hacer un plantel profesional idóneo y capaz también es el plano de una capacitación activa que haga que esos profesionales contratados jamás pierdan su experiencia que se puedan sumar nuevos conocimientos en la materia que desempeñan.

DIFERENCIAS ENTRE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos ambas son actividades educativas.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de esta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a la organización.

QUÉ SIGNIFICA CAPACITACIÓN

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Concretamente la capacitación:

- busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo,
- en función de las necesidades de la empresa,
- en un proceso estructurado con metas bien definidas.

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

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

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la empresa.

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

DÓNDE APLICAR LA CAPACITACIÓN

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

a) Inducción

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

b) Entrenamiento:

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

c) Formación básica:

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.

d) Desarrollo de Jefes:

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros.

En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento.

LA CAPACITACIÓN COMO INVERSIÓN

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.

Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.

CAPACITACIÓN Y COMUNIDAD: LOS EFECTOS SOCIALES DE LA CAPACITACIÓN

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su "empleabilidad" permanente.

CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE CAPACITAR

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse.

Qué es la capacitación?

La importancia que ha ganado la capacitación es clave para la sobrevivencia y desarrollo de las empresas, porque cada vez más se requiere de personal que conozca “lo último” en los aspectos relacionados con sus actividades diarias.

Se puede definir a la capacitación como un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente.

En pocas palabras, capacitar implica proporcionarle al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines individuales y organizacionales.

Un concepto afín al de capacitación es el llamado adiestramiento.

TIPOS DE CAPACITACIÓN

La capacitación se suele dividir en tres grandes grupos: Capacitación para el trabajo Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente.

La Capacitación del capital humano es clave para su empresa.

Nuestros sistemas logran MOTIVAR y DESARROLLAR a las PERSONAS en su organización.

La evolución de la educación a nivel global se aceleró notablemente en los últimos 4 años.

La tecnología permite desarrollar planes permanentes de capacitación interactiva y personalizada, logrando el máximo impacto y logrando mas .

El capital humano en la empresa, es el pilar de su éxito. Los más recientes estudios realizados en todo el mundo, demostraron que invertir en la capacitación de las personas de la empresa, tiene uno de los más altos retornos de la inversión detectados hasta el momento. Una persona que siente su importancia en su lugar de trabajo y el apoyo de sus superiores, es una persona motivada capaz de dar su máximo esfuerzo. Sumado a esto, si logramos mejorar sus capacidades, entonces tenemos la ecuación de resultado perfecto, donde una persona capaz y motivada realizara las acciones necesarias para lograr los objetivos planteados.

Nuestro método de 7 pasos, aseguran el más alto grado de eficacia en el sistema a implementar:

1. Identificar Objetivos.
2. Identificar Necesidades y Requerimientos.
3. Determinar candidatos a la plataforma o métodos del sistema.
4. Crear el material didáctico.
5. Revisar y re posicionar en la lista las opciones de plataforma y método.
6. Conducir mini demos.

7. Analizar y Seleccionar la mejor alternativa. Implementar

ANALISIS DE CONSIDERACIONES DE VARIOS AUTORES

Se tomó en cuenta a varios autores para fortalecer este informe de trabajo y por la importancia que tiene la capacitación de los recursos humanos en las organizaciones.

IV RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

El resultado de la investigación es tener mas empleados con conocimientos y capacidad para poder desempeñar sus funciones laborales para lograr los resultados esperados alcanzar las metas y objetivos trazados.

Los resultados al realizar programas de capacitación cronológicamente.

RESULTADOS DE LA CAPACITACION

La etapa final de la capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. Es necesario evaluar la eficiencia del programa de capacitación. Esta evaluación debe considerar dos aspectos:

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

Además de estos dos aspectos, es necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son efectivas.

La evaluación de los resultados de la capacitación puede hacerse en niveles para evitar las falencias y la reducción de rotación del personal también va a contribuir en las mejores habilidades de las personas, aumentar los conocimientos

V APLICACIÓN PROPUESTA

APLICACIÓN DEL TEMA

Aplice este tema por las necesidades existentes en las empresas y por las falencias que tienen las empresas.

Por la productividad y la rentabilidad de las organizaciones por el beneficio de las organizaciones y de los recursos humanos.

Contar con el personal idóneo para alcanzar las metas

Con la capacitación se puede aportar al desarrollo institucional y personal contribuyendo al logro de sus estándares de calidad del servicio y satisfacción usuaria ,actualización de conocimientos.

Satisfacer las necesidades de desarrollo personal y profesional de los recursos humanos en la organización durante todo el ciclo de vida laboral del funcionario.

PROPUESTA

El Sector Salud contribuye al mejor desempeño de las actividades y del derecho a la salud y la vida por parte de todas las personas, familias y comunidades. El ejercicio de este derecho se logrará a través del acceso universal al sistema único de salud dentro de la capacitación y promoción de los empleados de salud, la actualización de conocimientos y la participación de los trabajadores.

PROGRAMACION DE LA CAPACITACION

POR QUÉ HACERLO

Medir el impacto de la capacitación en la empresa es uno de los aspectos más críticos de dicho proceso, le permite a los servicios de capacitación evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial. Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones de capacitación, ya que se produce una retroalimentación.

CONCLUSIONES

En conclusión la capacitación de recursos humanos es muy importante en las Instituciones, en las empresas y en las organizaciones.

Es beneficio para la producción de una organización incentivo para los empleados.

La capacitación es el éxito de las empresas para el futuro es necesario la capacitación de los recursos humanos

El aprendizaje en la capacitación significa un cambio de conducta por lo que los cambios que se produzca en los trabajadores deben ser producto de las necesidades previamente detectadas.

Es vital la capacitación del personal que se encuentra en contacto con los clientes. de una empresa.

Bibliografía

**Autores: Dessier Gary, Martinez, John H. Capacitación pagina 131 Ibídem
Capitulo XII 320 pagina 103, Simon Dola.**

Agustín Reyes Ponce

- Aquino, Jorge A.; Vola, Roberto E.; Arecco, Marcelo J.; Aquino, Gustavo J. Recursos Humanos. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.
- Blake, O. Origen, detección y análisis de las Necesidades de Capacitación, Ediciones Macchi, Argentina, 2000.
- Blake, O. La capacitación Un Recurso dinamizador de las organizaciones. Ediciones Macchi. Argentina, 1997. 2da Edición.
- Bohlander, G.; Sherman, A.; Snell, A.; Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson. México, 1999. 11a Edición.
- Deschamps, G. Cómo rentabilizar la inversión en Formación, Editorial Gestión y planificación integral, S.A., España, 1998.
- Enciclopedia Británica
- Kofman F. Metamangement; (tomo 1) Editorial Granica; Buenos Aires, 2001
- Gore, Ernesto. La educación en la empresa. Editorial Granica, 1998.
- Kirkpatrick, D. Evaluación de acciones formativas, los cuatro niveles, Gestión 2000, s.a., España, 1999.
- Lafourcade, P. Evaluación de los aprendizajes, Editorial Kapeluz, Argentina, 1980.
- Lamb, Charles W., Jr.; Hair, Joseph F. Jr.; McDaniel, Carl. Marketing. Editores Thomson, 4ta edición 1998.
- Pain A. Como evaluar las acciones de capacitación, Ediciones Granica, s.a., Argentina, 1993.
- Penerini, Carlos C. Organización y administración de Recursos Humanos. Editorial El coloquio, 1995. 1ra Edición.
- Penerini, Carlos C.; Relaciones Industriales- Organización y Administración de personal. Ediciones Universo. España, 1996.

- Taylor, Frederick, Principios de Administración Científica, El Ateneo, Buenos Aires, 1981
- Sherman, Arthur W. J. Jr.; Bohlander, George W..Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica, 1992. 9na edición
- Siliceo Aguilar, Alfonso. Capacitación y Desarrollo del Personal. Editorial Limusa. México, 1996. 3ra Edición.
- Stoner, J.; Freeman, R. ; Gilbert, D. Jr. Administración. Editorial Prentice Hall. México, 1996. 6ta Edición.
- Ulrich, D. Evaluación de resultados, Ediciones Granica, s.a., España, 2000.
- Ulrich, D. Recursos Humanos Champion, Ediciones Granica, s.a., Argentina, 1998
- Werther, William B. Jr; Davis, Keith. Administración de personal y Recursos Humanos. México 1992. 3ra Edición.

ANEXOS

Anexo 1

se exponen en forma esquemática y sintética las entrevistas realizadas a las diferentes empresas.

Anexo 2

A continuación se transcribe a modo de ejemplo una entrevista realizada a una importante empresa proveedora de servicios de Internet.

Puesto en la empresa: Analista de Aseguramiento de la Calidad

1. ¿Se realiza capacitación en su empresa?

Sí, se realizan capacitaciones de acuerdo a dos variables: pro-activas y reactivas:

Pro-activas: Se definen cuestiones básicas a capacitar sin esperar que algo positivo o negativo suceda, como pro ejemplo se realizan capacitaciones de fidelización de clientes.

Reactivas: En base a oportunidades de mejora que se detectan se arma un plan de trabajo para cada sector en base a las diferentes necesidades que haya y se arma una capacitación específica.

En ambos casos se realizan variables de medición antes-durante y posteriormente para poder observar desvíos y corregirlos.

2. ¿Podría describir algún tipo de capacitación realizada?

Capacitación de Técnicas de Atención:

El objetivo es dar una atención distintiva a los clientes o futuros clientes, dar un servicio eficiente e integral, ser profesionales y fundamentalmente personalizada en el 1 a 1 con los clientes.

Se explicó un módulo de cortesía, objetivos, valores de la empresa, el proceso de atención al cliente (Preparación, Contacto, Detectar necesidad/ sondeo, Ofrecer solución, Cierre y despedida, Seguimiento de la gestión).

CUADRO NO.1

1. No considero que sea mas o menos importante sino urgente o no.

La capacitación en cualquier empresa es importante en todas las áreas porque si bien es un grupo de personas el que atienden a los clientes, todo lo que esta detrás de ello (lo que debe ser transparente), éstos sectores giran alrededor del cliente, las empresas no existen sin los clientes y todas las áreas directas, de apoyo o staff componen esto.

Hay determinadas áreas o sectores que pueden tener urgencias de capacitación, por ejemplo con un proceso nuevo, pero puede ser o no directa con el contacto con los clientes.

Diferencia entre
Capacitación y desarrollo

Aspectos	Desarrollo	Capacitación
Que transmite	Transformación, visión	Conocimiento
Carácter	intelectual	mental
Donde se da	Empresas	centros de trabajo
con que se identifica	Saber (que hacer, que dirige)	Saber (como hacer)
Áreas de aprendizaje		Cognitiva

Fuente: Internet Formación

CUADRO NO.2

INFORMACION GENERAL DEL TRABAJADOR

No.	PREGUNTA	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE
1.-	su trabajo requiere de habilidades y conocimiento				X
2.-	los trabajadores mas destacados reciben mayor cantidad de estímulos	X			
3.-	Con que frecuencia recibe capacitación	X			X
4.-	En su empresa realizan evaluaciones				
5.-	las capacitaciones se realizan cada año	X			
6.-	cada mes se realizan capacitaciones	X			

CUADRO NO. 4

MATRIZ DE LA ENCUESTA

Variable	INDICADORES	TIPO DE PREGUNTAS
1 ENCUESTA		
DATOS PERSONALES	Nombre	Abierta
Datos laborales y formación	Edad	
académica	Centro	
	Director	
	Periodo	
	Grado	
Logro de los objetivos	Objetivos de la capacitación	Abierta
y sus causas	Logro de los objetivos SI	Cerrada
	NO	
	Causas del logro de los	Abierta
	objetivos	abierta

Fuente: extraído de entre vistas con personas de capacitación