

CAPITULO II

DESARROLLO DE EMPLEADOS.

El desarrollo "comprende integramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos y capacidad para dirigir)". (1)

Este proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano.

La capacitación y el desarrollo de personal tienen -- una finalidad específica dentro de las empresas, tiene que suministrar unas experiencias que modifiquen o desarrollen el comportamiento de los empleados, de tal forma que lo -- que el empleado realiza en su trabajo, sea eficaz para los fines y objetivos de la organización.

Dentro de la empresa, pocos puestos pueden ser llenados por mano de obra sin entrenamiento previo; toda persona que desempeña una labor debe contar con conocimientos y habilidades especiales y quienes no cuentan con la capacidad mínima para un puesto, forman una parte desproporcionada de desempleados y crean problemas sociales de difícil solución.

Todo elemento que ingresa a una empresa, necesita recibir un desarrollo de sus habilidades y capacidades para -- adaptarlo a lo que el puesto requerirá de él, y, por lo -- mismo, la empresa proporciona al empleado la oportunidad -- de completar su educación y el desarrollo de sus capacidades mientras trabaja.

(2) Fig. 12.1

DESARROLLO. ADQUI-
SION INTELECTUAL DE
BIENES CULTURALES

ENTRENAMIENTO. PRE-
PARACION PARA UNA -
TAREA.

ADIESTRAMIENTO: HABI-
LIDAD PARA TAREAS MO-
TORAS.

CAPACITACION: CONOCI-
MIENTO.

DESARROLLO. FORMA--
CION DE LA PERSONA-
LIDAD.

ENTRENAMIENTO.- "Significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor, el entrenamiento forma parte de la educación." (3)

ADIESTRAMIENTO: "Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz." (4)

CAPACITACION.- "Adquisición cultural de conocimientos, --- principalmente de carácter técnico, científico y administrativo." (5)

A) LA INDUCCION COMO PARTE DEL ENTRENAMIENTO.

Antes de que un empleado recientemente contratado -- sea entrenado en la compañía para un trabajo específico -- debe dársele la bienvenida como miembro de la organización.

Las impresiones iniciales y la información pesan mucho para las futuras actitudes que el empleado tome hacia el trabajo y la organización. Por esto, la inducción correcta es parte integrante del proceso de entrenamiento.

Por medio de un programa de inducción, el empleado nuevo conocerá la organización, su filosofía, sus objetivos, con ello, habrá una pronta adaptación y contribuirá a un mejor y eficiente desempeño; con el programa de inducción, los nuevos empleados pierden el temor, la inseguridad, la desconfianza y se adaptan más rápidamente.

Un buen programa de inducción debe constar de lo siguiente:

1. Folleto de bienvenida el cual deberá contener:

- a).- Historia de la institución (desde su fundación en cuanto a como y quien la inició).
- b).- El producto, programas o servicios que esa institución realiza.
- c).- Organigrama (explicación de la estructura y cada uno de los niveles contenidos en ella).
- d).- Puestos directivos y departamentales, nombres de sus ocupantes o titulares y de ser posible, incluir la fotografía de cada uno de ellos.
- e).- Política de personal (lo que se espera de él y lo que él posiblemente puede obtener de la empresa).
- f).- Reglas generales (con caracteres de no órdenes sino de información).

- f1).- Procedimiento de contratación, empleo y adiestramiento.
- f2).- Sistemas de políticas en cuanto a ascensos y promociones.
- f3).- Asistencias, retardos, faltas.
- f4).- Días de pago y de procedimiento del mismo.
- f5).- Reducciones legales al salario.
- f6).- Horarios, vacaciones, días festivos.
- f7).- Seguros y pensiones, medidas de prevención de riesgos profesionales y normas sobre Seguro -- Social.
- f8).- Causas de despido.
- f9).- Prestaciones médicas y exámenes periódicos.

2. Información sobre la empresa en relación a:

- a).- Ideas de la Institución a la que va a servir, su filosofía, su trayectoria, su sindicato y sus recursos humanos.
- b).- Objetivos generales y objetivos específicos del departamento al cual va a pertenecer.
- c).- Reglas generales de disciplina (lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- d).- Beneficios de los que puede disfrutar, tales como: caja de ahorro, despensa, etc.

Es conveniente en ciertos casos proporcionarle una copia del organigrama para que sepa donde está ubicado su departamento, de quien depende y quien depende de él.

3. Visita interna.

Es conveniente realizar un recorrido con el fin de que se familiarice con la organización y sus oficinas.

a).- A la planta completa.- Al ingresar un trabajador a un departamento de la organización deben mostrársele -- los sitios que requiera conocer (lugar de trabajo, de cobro, de abastecimiento de materiales, sanitarios, cafetería, enfermería, casilleros, comedor).

b).- Recorrido a todas las oficinas.- Se requiera que sea llevado personalmente con el que ha de ser su jefe inmediato y este deberá presentarlo con sus compañeros de trabajo, además que conozca oficinas a las cuales acudirá por necesidades del propio trabajo.

4. Actividades del programa de inducción en el departamento asignado:

a).- Objetivos y fines del departamento.- La información sobre ellos puede contribuir a la eficiencia, el trabajo en grupo, la moral de las personas que trabajan juntas. Los objetivos sirven para orientar y coordinar las -- actividades de las divisiones que comprende el departamento. Al empleado se le informará de los propósitos, planes, objetivos, metas y estrategias del departamento y el grado de contribución de este al objetivo de otros departamentos y de la organización entera.

b).- Personal adherido al departamento.- Dentro de los programas de inducción, ya en el departamento, deben de -- contemplar una información de qué es lo que hace cada empleado adherido a él. Esto es con el fin de que el nuevo trabajador conozca lo que se hace y sobre todo permite --

una visualización respecto a la importancia y contribución del departamento a los objetivos de la organización.

c).- Area específica de responsabilización.- Al recién contratado se le dará una completa explicación sobre en que consiste su trabajo, para ello se deberá --- auxiliar con la descripción del puesto, generalmente, - se le entrega un folleto con las reglas específicas dentro de su área de responsabilización, grado de autoridad del jefe inmediato y la explicación clara de todas las reglas, hasta que no quede ninguna duda por parte del empleado.

d).- Políticas y procedimientos propios del departamento.- Las políticas de personal afectan a todos los segmentos de la organización, para ello se deberá cerciorar de que estos sean plenamente convincentes en términos de las prácticas y de las investigaciones industriales, comerciales y de servicios actuales.

B). PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO Y CAPACITACION.

El entrenamiento de personal, es el proceso por medio del cual los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, actitudes y conductas necesarias para -- cumplir con la responsabilidad que se les asigne. Lo -- anterior ayuda a mejorar y cambiar las cualidades humanas para ajustarse a los requisitos cambiantes de una -- organización.

Actualmente existe en toda empresa la necesidad de -- orientar, entrenar y proporcionar información a los empleados. Es reconocida por administradores y supervisores.

res, concientes del papel que el factor humano desempeña en la obtención de metas y objetivos de la empresa.

A través de la función de entrenamiento, pueden renovarse habilidades anteriores y adquirir nuevas, incorporar actividades que van desde la adquisición de una simple actividad motora hasta el desarrollo de un conocimiento técnico complejo.

Una vez determinadas las necesidades, se planeará la realización de un programa de entrenamiento que reúna las condiciones para que resulte un éxito completo para la empresa y los trabajadores.

Los ejecutivos de las empresas o grandes negocios, tienen la responsabilidad de dirigir y coordinar las actitudes comunes de los demás. Entre sus responsabilidades está la instrucción de otras personas para el alcance de objetivos concretos y la realización de tareas.

En muchas organizaciones, la responsabilidad de la planificación, la coordinación y, a veces la instrucción, se ha convertido en la función centralizada de un departamento de entrenamiento.

La empresa debe decidir el desarrollar programas internos o utilizar programas que proporcionen agencias externas.

Las compañías encuentran conveniente desarrollar:

1. Programas internos cuando:

- a) Existe un volumen importante de actividad;
- b) Cuando técnicas especiales u otros temas relacionados requieren el uso de especialistas de la propia compañía;
- c) Cuando no existen agencias externas o no sean adecuadas.

- d) Donde el entrenamiento puede ser efectuado más-económicamente o en un mejor plan de tiempo.

Los programas internos de entrenamiento deben ser establecidos solamente después de que las agencias locales no puedan o no estén proporcionando entrenamiento, de modo que se evite una duplicidad innecesaria del esfuerzo.

Agencias externas.- Consisten primordialmente en programas de escuelas o universidades.

Los programas de universidad se desarrollan por investigadores y administradores educacionales, alrededor de sus intereses y capacidades particulares.

Escuelas de la compañía.- Cuando el volumen o complejidad de las actividades de entrenamiento lo justifican, las compañías pueden establecer escuelas o instituciones para obreros. Estas escuelas "de casa", crean desde entrenamiento para obreros hasta entrenamiento para ejecutivos. De este modo la escuela debe estar justificada -- primordialmente por suficiente actividad de entrenamiento.

C) PRINCIPIOS PSICOLOGICOS DEL APRENDIZAJE.

Es básico incluir el aprendizaje dentro de todo programa de desarrollo y entrenamiento de empleados, tenerlo en cuenta como la adquisición de nuevos modos de conducta, de nuevas posibilidades de comportamiento. El éxito o fracaso de un programa de entrenamiento puede relacionarse con este hecho.

Los principios del aprendizaje representan el enfoque principal para que el entrenamiento sea efectivo.

La aplicación de algunos de estos principios a la organización de los programas de instrucción, aumentará la eficiencia de los mismos.

La motivación.- Es fundamental que el individuo por entrenar, esté lo suficientemente motivado para un máximo aprovechamiento, facilitar el aprendizaje cuando el estudiante desea hacerlo, cuando considera una meta el aprender, haciéndole ver los conocimientos que puede adquirir o ampliar a través del entrenamiento.

Investigación de antecedentes del individuo.- De conocimientos anteriores. Puede hacerse mediante una prueba de conocimientos que mida la capacidad de la persona.

Diferencias individuales.- Son sumamente importantes, ya que cada individuo posee características que lo diferencian de los demás y por lo mismo debe dársele a cada persona la atención que requiere.

Standars o marcas.- Conforme avanza el entrenamiento de un trabajador, la motivación puede mantenerse informándole de sus progresos por medio de pruebas y recompensándole los buenos resultados que haya obtenido con diplomas, constancias, certificados.

Prácticas.- Se debe proporcionar a los entrenados la oportunidad de poner en práctica las habilidades y conocimientos que vaya adquiriendo en las tareas que vayan a ejecutar y la forma en que se desea que las realicen.

Reforzamiento.- Reafirmar lo ya aprendido, retener los conocimientos adquiridos durante el aprendizaje para poder aplicarlos en el momento oportuno.

Tomando en cuenta estos principios psicológicos del aprendizaje, se tendrá asegurado el éxito de un programa de entrenamiento para empleados.

D) EVALUACION

La evaluación es el proceso de estimar el valor, excelencia, cualidades o estado de algún objeto, persona o situación. (6) El entrenamiento deberá ser valuado -- para determinar su efectividad.

Existen varias razones por las que son necesarias -- las evaluaciones:

Ayudan a crear y mantener un nivel satisfactorio de desempeño.

Ayudan a resaltar las necesidades y oportunidades de los empleados para su realización.

Ayudan en la toma de decisiones para ascensos, transferencias, despidos.

Se debe evaluar a todos los empleados de la organización; todos los puestos (de mayor a menor jerarquía), - en términos de desempeño.

No solamente deberán hacerse pruebas a los entrenados antes y después de recibir el entrenamiento, sino - que las mismas pruebas sobre evaluaciones, deberán ser hechas en individuos de un grupo de control que no haya recibido el entrenamiento y cuyos miembros se igualen - con los entrenados, sobre la base de variables pertinentes tales como: inteligencia, experiencia y nivel de -- trabajo.

Las medidas usadas para evaluar el entrenamiento son: registros de producción, calificación de supervisión, - registro de costos, accidentes; deberán ser suficientemente confiables y consistentes para servir como indicadores adecuados para la detección de los mejores elementos y recompensarlos con incentivos tales como ascensos, promociones.

También interesa conocer a los miembros poco eficientes para investigar la causa de sus deficiencias para entrenarlos o cambiarlos de puesto.

Asimismo, la evaluación nos será útil para valuar la eficiencia de un departamento de una empresa, que servirá como base para el pago de salarios, evaluar diversos métodos de trabajo, costos de maquinaria o producción.

- (1) ARIAS GALICIA FERNANDO.- Administración de Recursos Humanos. Pág. 320
- (2) Idem. Fig. 12.1. Pág. 320
- (3) Idem. Pág. 319
- (4) Idem. Pág. 320
- (5) Idem. Pág. 320
- (6) SIKULA F. ANDREW.- Administración de Recursos Humanos. Pág. 121.