

**CHIAVENATO. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**  
**CAPÍTULO 14 – ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE PERSONAL**

La palabra entrenamiento tiene muchos significados y aplicaciones. Muchos autores se refieren a un área genérica denominada desarrollo a la cual dividen en educación y entrenamiento.

El Entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la/ las personas para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

**CONCEPTOS Y TIPOS DE EDUCACION**

Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados.

La educación profesional, institucionalizada o no prepara al hombre para la vida profesional. Comprende tres (3) etapas interdependientes pero perfectamente diferenciadas.

1. Formación Profesional. Prepara al hombre para ejercer una profesión
2. Perfeccionamiento o Desarrollo Profesional. Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión.
3. Entrenamiento. Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función dentro de una organización.

**ENTRENAMIENTO**

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tareas y del ambiente y desarrollo de habilidades.

**CICLO DE ENTRENAMIENTO**

El entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El entrenamiento debe tratar de orientar tales experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico y complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran a si mismos y a su empresa.

El proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son:

- . Entradas (o sea inputs)
- . Procesamiento u operación
- . Salidas (o sea los outputs)
- . Retroalimentación (o sea el feedback)

En términos amplios el entrenamiento implica un proceso compuesto de cuatro etapas a saber:

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

**Inventario de necesidades de entrenamiento**

La primera etapa del entrenamiento; corresponde al diagnostico preliminar de lo que debe hacerse. El inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles de análisis:

1. Análisis de la organización total: sistema organizacional
2. Análisis de los recursos humanos: sistema de entrenamiento
3. Análisis de las operaciones y tareas: sistema de adquisición de habilidades

## **ANÁLISIS ORGANIZACIONAL COMO INVENTARIO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO: SISTEMA ORGANIZACIONAL**

El análisis organizacional no solo implica el estudio de la empresa como un todo – su misión, sus objetivos, sus recursos, la distribución de estos recursos para la consecución de estos objetivos – sino también del ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está situada la organización.

El análisis organizacional consiste en "determinar en donde deberá hacer énfasis el entrenamiento".

Los objetivos de entrenamiento deben estar bastante ligados a las necesidades de la organización. El entrenamiento interactúa profundamente con la cultura organizacional.

El entrenamiento se desarrolla de acuerdo con las necesidades de la organización. A medida que la organización crece, sus necesidades cambian y por consiguiente, el entrenamiento deberá responder a las nuevas necesidades. Las necesidades de entrenamiento deben inventariarse, determinarse e investigarse con cierta periodicidad para establecer, a partir de ellas, los programas adecuados para satisfacerlas de manera conveniente.

## **ANÁLISIS DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO INVENTARIO DE NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO: SISTEMA DE ENTRENAMIENTO**

El análisis de los recursos humanos procura verificar si los recursos humanos son suficientes cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras de la organización. Aquí se trata del análisis de la fuerza laboral: el funcionamiento organizacional presupone que los empleados poseen las habilidades, los conocimientos y las actitudes deseados por la organización.

## **ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES Y TAREAS: SISTEMA DE ADQUISIÓN DE HABILIDADES**

Nivel de enfoque más limitado que el inventario de necesidades de entrenamiento, puesto que se efectúa el análisis del cargo, teniendo como base los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Además de la organización y de las personas el entrenamiento debe tener en cuenta también los cargos para los cuales las personas deben ser entrenadas. El análisis de los cargos sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características de personalidad exigidas para el desarrollo de los cargos.

En otras palabras, una necesidad de entrenamiento en el cargo es una diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del cargo.

Requisitos exigidos por el cargo - Habilidades actuales del ocupante del cargo = Necesidad de entrenamiento

El análisis de operaciones permite la preparación del entrenamiento para cada cargo por separado con el fin de que el ocupante adquiriera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

## **MEDIOS PARA INVENTARIAR NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO**

El inventario de necesidades de entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff. Corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de entrenamiento.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de entrenamiento son:

1. *Evaluación del desempeño*: permite descubrir a los empleados que ejecutan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio y también facilitan una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.
2. *Observación*: verificar donde hay evidencia de trabajo ineficiente.