



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de administración de empresas

Tema:
“Recursos humanos”.

Subtema:
Capacitación al personal de las organizaciones.

Seminario de graduación para optar al título de licenciada en administración de
empresas.

Tutor:

MSc. Edith Miranda Baltodano

Autor:

Br. Elizabeth del Carmen Cruz Romero.

Managua, noviembre 2021

Tabla de contenido

| | |
|---|-----|
| Dedicatoria | iv |
| Carta de valoración del docente. | vi |
| Resumen | vii |
| Introducción | 1 |
| Justificación | 2 |
| Objetivo general | 3 |
| Objetivos específicos | 3 |
| Capítulo I Generalidades de recursos humanos | 4 |
| 1.1 Concepto de recursos humanos. | 4 |
| 1.2 Funciones de recursos humanos. | 5 |
| 1.2.1 Organización y planificación de la plantilla. | 5 |
| 1.2.2. Reclutamiento de los Recursos Humanos de la empresa. | 6 |
| 1.2.3 Selección del personal. | 7 |
| 1.2.4 Promoción profesional dentro de la empresa mediante planes de carrera. | 9 |
| 1.2.5 Formación. | 9 |
| 1.2.6 En la formación de personal de destacan el adiestramiento. | 10 |
| 1.2.7 Evaluación de la plantilla | 11 |
| 1.2.8 Buen clima en la oficina. | 12 |
| 1.2.9 Trámites administrativos. | 13 |
| 1.2.10 Buena relación laboral. | 15 |
| 1.2.11 Elementos de buenas relaciones laborales. | 16 |
| 1.2.13 Prevención de riesgos laborales. | 17 |

| | |
|--|----|
| 1.2.14 objetivos que desean alcanzar la empresa para gestionar adecuadamente la prevención de riesgos laborales..... | 18 |
| 1.2.15 Objetivos de recursos humanos..... | 19 |
| 1.2.16 Proporcionar competitividad a la organización | 22 |
| 1.2.17 Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas..... | 23 |
| 1.3 Importancia de recursos humanos..... | 25 |
| 1.4 Evolución de recursos humanos. | 29 |
| 1.5 Ventajas y desventajas de recursos humanos..... | 30 |
| Capítulo II: Generalidades de capacitación..... | 32 |
| 2.1 Antecedentes..... | 32 |
| 2.2 Conceptos. | 33 |
| 2.3 Importancia de la capacitación. | 36 |
| 2.4 Enfoques de la capacitación. | 38 |
| 2.5 Contenido de la capacitación. | 41 |
| 2.6 Objetivos de la capacitación..... | 42 |
| 2.7 Ventajas y desventajas de la capacitación..... | 44 |
| 2.8 Etapas del proceso de capacitación..... | 45 |
| 2.9 ¿Por qué es necesaria la capacitación?..... | 45 |
| Capitulo III. Detección de las necesidades de capacitación. | 47 |
| 3.1 Determinación de las Necesidades de Capacitación..... | 47 |
| 3.2 Importancia del diagnóstico de capacitación..... | 48 |
| 3.3 Beneficios del diagnóstico de necesidades de capacitación. | 48 |
| 3.4 Elementos para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación. | 49 |
| 3.5 Técnicas para la detección de necesidades de capacitación. | 50 |

| | |
|---|-----------|
| Capitulo IV Implementación y evaluación de capacitación..... | 52 |
| 4.1 Programa de capacitación. | 52 |
| 4.3 Implementación de la capacitación. | 57 |
| 4.4 Evaluación de los Resultados. | 61 |
| 4.5 Evaluación a nivel organizacional..... | 69 |
| 4.5.1 Objetivos. | 69 |
| 4.5.2 Proceso. | 70 |
| Conclusión. | 74 |
| Bibliografía..... | 75 |

Dedicatoria

El presente trabajo investigativo se lo dedico principalmente a Dios, por ser inspirador y darme fuerza para continuar con este proceso de obtener uno de mis anhelos más deseados.

A mi mama, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ella he logrado llegar hasta aquí y culminar mis estudios. Ha sido un orgullo y privilegio ser su hija, es la mejor madre con la que me premio Dios.

A mis hermanos por estar presentes, a acompañarme y por el apoyo moral que nos brindan a lo largo de esta es etapa de nuestra vida.

A todas aquellas personas que me han apoyado que han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial aquellos que me abrieron las puertas y brindaron sus conocimientos.

Elizabeth del Carmen Cruz Romero

Agradecimiento

A Dios por bendecirme la vida, por guarirme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a mi mamá por ser la principal promotora de mis sueños, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos valores y principios que me ha inculcado.

A agradezco a mis docentes, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión, de manera especial a los MSC. Edith Miranda y M.A.E Javier Bermúdez quienes me han guiado con paciencia, y su rectitud como docente.

Elizabeth del Carmen Cruz Romero

Carta de valoración del docente.

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2016, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**RECURSOS HUMANOS**” hace constar que la bachiller: **CRUZ ROMERO ELIZABETH DEL CARMEN**, Carnet No. **17-20309-3**, ha culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **Capacitación al personal de las organizaciones**, obteniendo la bachiller **CRUZ ROMERO**, la calificación de **50** (Cincuenta) **PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los 25 días del mes de noviembre del año 2021.

MSc. Edith Ivania Miranda Baltodano
Instructor

Resumen

Los recursos humanos son el elemento más importante en el desarrollo de cualquier organización, es por eso por lo que en la siguiente investigación está enfocada en ella especialmente en la importancia de capacitación laboral, para el desarrollo de eficiencia del personal en las organizaciones e instituciones

El objetivo general consiste en determinar la importancia que tiene la capacitación del personal en el desarrollo de eficiencia que permita el buen desempeño y desarrollo de las personas dentro de una empresa.

Con el desarrollo de los capítulos de la capacitación laboral y su proceso, así como la importancia que tiene en el desarrollo de los asociados de la organización para la productividad dentro de un campo laboral competitivo como de la empresa mismas la cual este ayuda brindándole la eficacia y cumplimiento de objetivos de la institución para su mejora continua ante la competencia. En este seminario utilizaremos la metodología de investigación documental, consultando serie de especialistas entre ellos Idalberto Chiavenato, Stephen Robbins.

Introducción

En el presente seminario de graduación se aborda el tema de recursos humanos, y como subtema las capacitaciones del personal para la eficiencia dentro de las organizaciones, como una herramienta básica para el desarrollo de las empresas u organizaciones.

El desarrollo de esta investigación contiene IV capítulos en los que tiene toda la información recopilada, así como la estructura y el desarrollo de cada uno de sus capítulos.

El primer capítulo se comprenderá las generalidades de recursos humanos tales como concepto, importancia, ventaja desventajas, objetivos, evolución, funciones, esto permitirá al lector un mejor conocimiento de la temática abordada.

El segundo capítulo se abordará antecedentes, concepto, importancia, enfoque, contenido de capacitación, objetivos, ventajas, desventajas, procesos de capacitación, etapas del proceso y ¿Por qué es necesaria la capacitación?

El tercer capítulo tiene como propósito la detección de las necesidades de capacitación, importancia de diagnóstico de necesidades de capacitación, beneficios del diagnóstico, de necesidades de capacitación, elementos para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, técnicas para la detección de necesidades de capacitación.

El cuarto capítulo tiene la finalidad de explicar la tercera y cuarta etapa del proceso de capacitación, en cual se abordarán tema como, Implementación y evaluación del programa de capacitación programa de capacitación políticas y planificación del programa de capacitación, finalizando con la implementación de la capacitación

Justificación

La presente investigación documental describe los aspectos que serán de gran utilidad académica a estudiantes universitarios y a personas interesadas en profundizar en la temática de capacitación laboral.

La capacitación influye en la eficiencia de la organización ya que va directo al crecimiento y consolidación tecnológica, administrativa y social. Es de mucho interés realizar un plan de capacitación para todas las empresas para tener éxito en los servicios prestados a la población, con este proceso planificado, sistemático y organizado se busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, como consecuencia de su natural proceso de cambio, logrando incrementar los niveles de desempeño en los diferentes servicios prestados a la población. Lo cual es importante ya que si contamos con servidores capacitados podremos dar una mejor respuesta a la población ante sus necesidades de que cada persona siendo de esta manera más eficiente en los servicios que se brinda en cada institución u organización. Por lo tanto se requiere de esta manera personas intelectual, capaces de desarrollarse e enfrentar los mejores retos de preparación personal, innovadoras, generando conocimientos colectivos que aumenten conocimientos para hacer frente a conocimientos tecnológicos, dentro de la organización.

La información recabada en esta investigación servirá de material de apoyo y consulta a los diferentes estudiantes y profesionales del departamento de administración empresas y carreras afines, que necesiten documentación sobre el tema desarrollado además de ser fuentes bibliográficas de la universidad.

Objetivos

Objetivo general

Presentar la importancia que tiene capacitación para el mejoramiento de la eficiencia del personal dentro de las organizaciones.

Objetivos específicos

1. Conceptualizar las generalidades de recursos humanos.
2. Establecer los aspectos generales y procesos de la capacitación.
3. Determinar las necesidades de capacitación proceso de capacitación.
4. Especificar la evaluación del sistema de capacitación.

Capítulo I Generalidades de recursos humanos

En este capítulo se abordaran diferentes conceptos y generalidades de recursos humanos para que permita al lector conocer la importancia, funciones y objetivos que esta tiene dentro de las organizaciones y comprender así los temas que se presentan en cada capítulo. (Scott, www.academia.edu, 2007)

1.1 Concepto de recursos humanos.

Según Dessler (1994) “La administración de recursos humanos se refiere a los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos del personal o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación” (p. 2).

Chiavenato (2008) plantea que “La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p. 9).

Para Puchol (2003) “Administración de recursos humanos se refiere al manejo burocrático, al «papeleo», en relación con el personal de la empresa. Desde que una persona ingresa en una organización hasta que cesa de prestar sus servicios en ella” (p. 23). (Salmeron, 2003, pág. 5)

1.2 Funciones de recursos humanos.

1.2.1 Organización y planificación de la plantilla.

En una empresa formal, en donde la situación de los trabajadores está regularizada, se requiere del uso de planillas. Estos elementos son registros contables que demuestran la relación entre el empleador y el empleado, su remuneración, beneficios y otros aspectos. Gestionar las planillas es una labor que requiere velar por el cumplimiento de todos los factores, desde su inscripción en las oficinas del Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo hasta el conocimiento de las multas al no incluirlas en la organización.

Es un proceso que incluye la inscripción de las planillas tanto en el régimen privado como público, los cálculos de impuesto a la renta que involucran y otros tipos de procesos. Además, se trata del manejo de remuneraciones, ingresos, contribuciones y tributos, detalles que favorecen tanto el orden y situación legal en la empresa, como la condición profesional de todos los empleados. (Desconocido, www.tempotel.es, 2019)

Otros factores a los que apunta la gestión de planillas son:

1. El análisis de los beneficios para los colaboradores. Por ejemplo, están las gratificaciones, las vacaciones, registros electrónicos, compensación por tiempo de servicios (CTS), entre otros.
2. Tipos de contratos y condiciones laborales (horas extras, sueldos, horarios.).
3. Las facultades que posee la compañía para la dirección del empleado.
4. Realización de cálculos y análisis de liquidaciones en una situación de renuncia o despido del trabajador.
5. Preparación ante auditorías. Se conoce, evalúa, prepara y declara toda la información manejada hasta el momento, para que el Estado no tenga dudas de que la empresa funciona correctamente y con todos los aspectos legales en orden. (Rebejo, 2020)

1.2.2. Reclutamiento de los Recursos Humanos de la empresa.

Consiste en el proceso que se pone en marcha para atraer a candidatos con las capacidades y la experiencia que requiere cada puesto de trabajo. El reclutamiento puede ser un proceso interno, si los candidatos ya forman parte de la empresa y están en plantilla; o externo, si son personas ajenas a la compañía hasta ese momento.

Esto quiere decir que la empresa va a realizar una serie de actividades para atraer la atención de candidatos cualificados con el objetivo de ocupar los puestos de una organización, se trata de llamar a una cantidad significativa de candidatos para que posteriormente se realice el proceso de selección. Cuando hablamos de reclutamiento interno se trata de que la empresa está buscando candidatos dentro de la misma organización, esto puede traer como ventaja la disminución en el periodo de entrenamiento y mantiene la motivación del personal ya que se le permite al trabajador poder subir de puesto (sentido vertical) o poder hacerlo en el mismo puesto, pero en diferentes sucursales (sentido horizontal).

Para realizar un reclutamiento externo la empresa cuenta con varias opciones para poder lograrlo como son: base de datos de las solicitudes de personal, agencias de colocación, centros de formación, internet, periódico. “La principal ventaja de este reclutamiento es que existe la introducción de nuevas aportaciones a la empresa, nuevos puntos de vista opiniones que pueden enriquecer a la empresa”

1) Proceso de reclutamiento Surge un puesto a cubrir. Esto puede darse porque se crea un nuevo puesto dentro de la organización o porque queda libre (por renuncias, despidos, ascensos, transferencias) un determinado puesto.

2) Se informa al departamento o responsable de Recursos Humanos acerca de esta necesidad. En muchos casos, las empresas poseen una o varias personas a cargo del reclutamiento de nuevos empleados. También existen empresas que tercerizan el reclutamiento y selección de personal en una agencia o consultora de Recursos Humanos que realiza todo el proceso. En este paso se analiza la importancia del puesto a cubrir dentro de la organización y se determina quiénes serán los responsables de llevar a cabo el reclutamiento.

3) Se describe el puesto de trabajo a cubrir. Se deben precisar las funciones que deberá cumplir aquel que acceda al puesto, los objetivos y competencias necesarias para llevar a cabo las labores.

4) Se describe el perfil del candidato. A partir de la descripción del tipo de trabajo a realizar se detalla una serie de características y competencias que deben tener los postulantes. Estas características pueden incluir: estudios, idioma, posibilidad de cambiar de residencia.

5) Se establecen los medios de reclutamiento. Generalmente se realiza primero una valoración de reclutamiento interno, esto depende de las políticas y exigencias de la empresa. Luego, se establecen los medios de reclutamiento externo (redes sociales, radio, periódico, bolsas de empleo).

7) Se recibe la información de los candidatos. Toda persona interesada en la propuesta laboral envía un currículum y, a veces, carta de presentación que la empresa evaluará en los siguientes pasos del proceso de selección de personal. (Etece, 2020)

1.2.3 Selección del personal.

El proceso de selección de personal inicia desde que una persona se postula para una vacante o en el momento en el que el reclutador ha encontrado un perfil interesante y culmina con la contratación de un nuevo compañero de trabajo. Sin embargo, todo lo que sucede entre el punto A y el punto B puede variar de empresa a empresa, ya que cada una tiene sus propias políticas internas y formas de reclutar.

Dentro de estas formas de reclutar empleados existe un amplio bagaje y va a depender de los objetivos de cada empresa y sobre todo de la creatividad al momento de hacer algo que es inherente a todas las empresas hoy en día. La elección de fuerza laboral es fundamental para tu organización, ya que son tus empleados quienes te ayudarán a cumplir con los objetivos y metas planteadas.

¿Qué es una selección de personal? El proceso de selección de personal es la herramienta que la dirección aplica para diferenciar entre los candidatos que están cualificados y los que no lo están mediante el uso de diferentes técnicas. El objetivo del proceso es elegir al candidato más valioso para la organización.

La selección de personal es un proceso clave en toda empresa. Este, es el primer paso para descubrir el talento ideal. Tanto así, que se convierte en la herramienta esencial para encontrar el tesoro más preciado: profesionales comprometidos con el crecimiento y la buena cultura organizacional.

| Diferencias | Reclutamiento | Selección de personal |
|--------------------|---|--|
| Significado | Es una actividad para establecer contacto entre empleadores y solicitantes. | Es un proceso para elegir a los empleados más competentes y adecuados. |
| Objetivos | Tener un gran número de candidatos para un puesto de trabajo. | Elegir a los candidatos adecuados para la organización. |
| Proceso | El reclutamiento anima a los empleados potenciales a postularse para el trabajo. | La selección implica el rechazo de los candidatos que no son adecuados. |
| Utilidad | Para que el proceso de contratación sea eficaz, las necesidades de la organización se ajustan a las necesidades de los candidatos. | La selección del personal adecuado ayuda a la gerencia a realizar el trabajo de manera efectiva. |
| Involucra a | El reclutamiento tiene dos aspectos importantes 1. Identificar las vacantes a promover. 2. Dirigirse a los posibles candidatos para que presenten su candidatura a dichas vacantes. | El proceso de selección implica la decisión mutua. La organización decide si hacer o no una oferta de trabajo al candidato y el candidato decide si acepta o no la oferta laboral. |

Imagen 1.2.3 (Desconocido, www.questionpro.com, 2020)

Para que una empresa tenga éxito debe contar con un equipo de profesionales competentes. De formar este equipo y elegir a sus miembros, se encarga el Departamento de Recursos Humanos mediante los procesos de selección.

Para realizar esta importante función correctamente, deben realizar un análisis completo de cada uno de los candidatos para saber quién cubre mejor las necesidades de la empresa y qué podría aportar cada candidato. Para ello, todos los candidatos deben pasar por una serie de pruebas de selección (Desconocido, www.questionpro.com, 2020)

1.2.4 Promoción profesional dentro de la empresa mediante planes de carrera.

El plan de carrera es una estrategia fundamental para retener al trabajador, mejorar sus fortalezas y debilidades y conformar las posiciones de sucesión en cargos críticos de la organización.

Un plan de carrera es uno de los beneficios que la empresa ofrece a sus empleados mediante proyectos de formación y capacitación. Este programa permite a los empleados ganar experiencia, superarse y crecer dentro de la organización, a la vez que las empresas se benefician de este crecimiento. Así, la plantilla se mantiene motivada y se evita que los profesionales abandonen la organización por falta de motivación o porque se sienten estacados y sin posibilidades de ascender dentro de la estructura de la empresa.

1.2.5 Formación.

La formación se ha convertido en un factor clave en el éxito de las empresas, el contar con un proceso continuo de formación es la clave para que las personas que forman parte de la organización respondan de manera adecuada ante los cambios, y permite que se desarrollen las competencias necesarias en el desempeño del trabajo.

Las empresas exigen que las personas posean conocimientos suficientes, cuenten con las habilidades necesarias y manejen los procedimientos que consideran necesario para alcanzar el éxito. Este éxito dependerá de la efectividad de todos para alcanzar los objetivos de la empresa y esto solo se logra contando con las personas que tienen esos conocimientos, las destrezas y conocen los métodos para realizar su trabajo. La formación debe ser realizada de forma continua.

La formación de personal debe ser de prioridad en toda empresa. El recurso más valioso que todo ser humano tiene es su misma persona. Y el capital más valioso de una empresa es el factor humano. Si se incrementa y perfecciona el elemento humano, tanto el individuo como la empresa salen altamente beneficiados.

Según Chiavenato I. La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas.

Una plantilla correctamente formada puede adaptarse sin problema a los cambios que introducen en su rutina laboral los avances tecnológicos. Además, estará al día de las nuevas tendencias que surgen dentro de su sector, lo que es muy interesante si desea ser una empresa innovadora que va por delante de la competencia.

1 .2.6 En la formación de personal de destacan el adiestramiento.

El adiestramiento según « Chiavenato » se considera como el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de la tarea, y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución, además de completar el proceso de selección, ya que orienta al nuevo empleado sobre las características y particularidades propias del trabajador.

Sus Objetivos son:

1. Incrementar la productividad.
2. Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
3. Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puesto de mayor responsabilidad.
4. Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
5. Promover el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
6. Contribuir a reducir los movimientos de personal, tales como renuncias, destituciones y otros.
7. Reducir el costo del aprendizaje.

8. Promover el mejoramiento de las relaciones públicas de la institución, y de los sistemas de comunicación internos.
9. Contribuir a reducir las quejas del empleado y a proporcionar una moral de trabajo más elevada.
10. Facilitar la supervisión de personal.
11. Promover los ascensos sobre la base del mérito personal.
12. Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
13. Reducir el costo de operación. (Rosario., 2013)



Figura arabigos.1.2.6 (Rosario, 2013)

1.2.7 Evaluación de la plantilla

En el libro "La gestión de los Recursos Humanos" (2007) de S.L. Dolan, R. Valle Cabrera, S. E. Jackson y R.S. Schuler, la evaluación del rendimiento se define como: "un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro".

Por su parte, I. Gil, L. Ruiz y J. Ruiz en el libro "La nueva dirección de personas en la empresa" (1997) le dan un punto de vista más humano con esta definición:

"la evaluación de desempeño laboral supone una herramienta al servicio de la persona, con una concepción más responsable de su trabajo y de la empresa, para la optimización de recursos. Es también una técnica para precisar sistemáticamente, dentro de la mayor objetividad posible, la actuación de una persona durante un determinado tiempo, en relación con su trabajo actual y sus características personal, así como su contribución a objetivos previstos".

Se puede resumir, por tanto, como el proceso sistemático para medir y evaluar, de la forma más objetiva posible, el trabajo de un empleado durante un período concreto y su contribución a los objetivos de la empresa.

Un formato de evaluación de desempeño aporta información individual o grupal sobre el rendimiento de la organización. En la actualidad, la automatización de este proceso mediante un software simplifica la toma de decisiones.

La evaluación de desempeño se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de las empresas. Beneficia al trabajador, que tiene la posibilidad de detectar sus fortalezas y debilidades para crecer como profesional. Y, por supuesto, a la organización que obtiene la información necesaria para realizar una mejor gestión de su capital humano y lograr, así, sus objetivos de negocio.

El formato de evaluación de desempeño laboral es una plantilla de evaluación en la que se registran distintos aspectos vinculados con el rendimiento profesional de un empleado o el desempeño de un departamento. Es la base de la que ha surgido el software de evaluación del desempeño.

A través del Dpto. de RRHH se controlan las horas extras que cada trabajador realiza o los días en los que no acuden al trabajo. También se encarga de evaluar si el trabajador está cumpliendo con las competencias y las exigencias que conlleva su puesto de trabajo y corregir los posibles desajustes. (Desconocido, www.kenjo.io, 2020)

1.2.8 Buen clima en la oficina.

El clima laboral en las empresas debe ser el pilar fundamental para el cumplimiento de metas tanto a nivel personal como organizacional.

Según Chiavenato (2007): “El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes” (p59). Igualmente, Chiavenato (2006) menciona lo siguiente sobre clima “El clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización” (p321).

El clima organizacional que tenga la empresa es muy importante porque permite que se alcance las metas personales de cada individuo y de las organizaciones, en el clima de una empresa influyen muchos factores que son determinantes para que sea agradable o frío, en este caso una de las más relevante que sea la motivación que tenga estos para cumplir con sus actividades asignadas, y a la vez sentir que la organización es parte de ellos como una forma de identificación directa. Es el ambiente que se respira en el medio en el que los trabajadores llevan a cabo sus distintas labores. Un concepto que se encuentra condicionado por factores propios de la percepción y características de los empleados, pero también por las acciones de la empresa.

Según Chiavenato (2007) explica lo siguiente sobre el clima en las empresas y su influencia. El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas. Cuando éstas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta. Sin embargo, cuando las personas están poco motivadas, sea por frustración o por la imposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, y en casos extremos puede llegar a episodios de inconformismo, agresividad y revueltas (pp.260-261).

Es muy importante que conozcan el nivel de satisfacción que cada trabajador tiene dentro de la organización para subsanar a tiempo los motivos de su descontento y evitar su abandono. Uno de los factores que más valoran los profesionales a la hora de determinar si están bien dentro de una empresa es la conciliación entre su vida profesional y familiar. (Ruiz, 2020, págs. 13,14)

1.2.9Trámites administrativos.

El Departamento de Recursos Humanos tiene a su cargo las siguientes funciones:

a) Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal.

b) Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.

c) Asesorar oportunamente al personal municipal sobre todas las materias del derecho laboral y otras materias legislativas que lo afecten, manteniendo un archivo actualizado de estas disposiciones legales.

d) Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.

e) Preparar y actualizar los escalafones del personal, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y manteniendo al día los archivos correspondientes.

f) Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.

g) Efectuar la tramitación administrativa de los sumarios e investigaciones sumarias de la Municipalidad y el registro de estos actos, velando por el cumplimiento de los plazos estas situaciones.

h) Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección.

i) Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.

j) Colaborar con el Departamento de Gestión y Desarrollo Organizacional en la aplicación de Programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal.

k) Velar porque el personal pueda hacer efectivos sus derechos estatutarios debiendo, al efecto, informar oportunamente acerca de los mismos a los funcionarios municipales.

l) Programar y ejecutar programas de bienestar y recreación para los trabajadores municipales y su grupo familiar, procurando mejorar la calidad de vida de las personas, en concordancia con las leyes vigentes.

m) Supervisar las dependencias de sala cuna, jardín infantil u otras que existieren, como también las unidades sanitarias y de seguridad industrial u otras de asistencia social.

n) Coordinar con la Dirección de Servicios Incorporados la administración de recursos humanos.

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margarte Butteris. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo. Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones. (Castillo, 2017)

1.2.10 Buena relación laboral.

En las relaciones laborales siempre hay un propósito fundamental, buscar que el personal de la organización colabore de manera productiva en un contexto ameno con actitud positiva en los proyectos o funciones que le competan, la potencialización de los canales de comunicación en este sentido, son esenciales para lograr una atmósfera armónica y fructífera.

La mayoría de las veces el personal laboral pasa más tiempo en el trabajo que en casa, por eso se dice que el lugar de trabajo es el “segundo hogar”, frase que, aunque lamentablemente tiene algo de verdad, motiva al empleado a actuar con diplomacia y compañerismo para que el entorno laboral se fortalezca, y así en la medida de lo posible, su estancia resulte agradable.

Promueve una comunicación fluida entre la empresa y sus trabajadores de manera que ambas partes se sientan escuchadas y atendidas por la otra. Esta labor se realiza a través de los interlocutores que representan a los trabajadores (representante sindical, delegado de personal o enlaces sindicales). Los representantes de los trabajadores son los que se encargan de gestionar las condiciones colectivas de los trabajadores de una empresa, resolver conflictos y negociar convenios.

Las relaciones en el lugar de trabajo ofrecen los siguientes beneficios: mayor satisfacción con su carrera, mayor comodidad con presentaciones y reuniones de equipo,

productividad mejorada para todos los miembros del equipo, apoyo moral y asistencia para cumplir con plazos difíciles y tasas de retención más altas.

1.2.11 Elementos de buenas relaciones laborales.

Comprender los elementos de una buena relación en el lugar de trabajo puede ayudarlo a evaluar sus propias relaciones e identificar las áreas en las que desea mejorar. Las buenas relaciones laborales tienden a tener las siguientes características:

1. Confianza: la capacidad de confiar en sus compañeros de trabajo y la sensación de que puede confiar en ellos es una característica importante al construir una relación en el lugar de trabajo.

2. Aceptación: la aceptación y el entendimiento mutuo y su papel en la relación laboral es un elemento importante.

3. Miembro del equipo: las personas que trabajan bien en equipo, haciendo su parte justa del trabajo y dando crédito cuando es debido, tienden a tener relaciones más sólidas.

4. Comunicación abierta: la comunicación abierta es crucial para cualquier relación, incluida la del lugar de trabajo. Fomentar la comunicación abierta, hacer preguntas y conocer a sus compañeros de trabajo es uno de los primeros pasos hacia una relación de trabajo.

Para algunos, construir relaciones positivas en el lugar de trabajo puede resultar algo natural. Sin embargo, incluso si no está seguro de cómo hacer la transición de las relaciones con los compañeros de trabajo a relaciones positivas en el lugar de trabajo, puede seguir los siguientes estos consejos:

Antes de centrarse en el desarrollo de nuevas relaciones en el lugar de trabajo, puede ser útil comprender sus fortalezas y debilidades. Desarrollar habilidades de relación como la comunicación, la escucha activa y la resolución de conflictos puede ayudarlo a iniciar relaciones en el lugar de trabajo.

Evalúe las cosas positivas que aporta a una nueva relación laboral y considere las cosas que necesita en una relación. La evaluación de su inteligencia emocional (IE) puede ayudar con esta tarea. Otra forma de construir buenas relaciones de trabajo es

hacer preguntas y escuchar atentamente. Esto te permitirá aprender de tus compañeros de trabajo.

Cuando haces preguntas sobre la vida personal, los objetivos profesionales o las necesidades diarias de tu compañero de trabajo, estás mostrando interés en ellos. Dales la oportunidad de compartir detalles sobre su vida antes de compartir la tuya. Además, al hacer preguntas y fomentar la comunicación abierta, sus compañeros de trabajo llegarán a asociarlo con ser un buen comunicador. Es más probable que acudan a usted con inquietudes, celebraciones o cuando simplemente necesitan que alguien los escuche.

Ten siempre en cuenta que mantener buenas relaciones en el trabajo ayudaran a tu equipo a tener más productiva, pero para alcanzar el objetivo tienes que dar el primero paso. (Real, 2020).

1.2.13 Prevención de riesgos laborales.

Es la disciplina que busca promover la mejora de la seguridad y salud de los trabajadores en el trabajo, mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para prevenir los riesgos derivados de las condiciones del trabajo, teniendo como herramienta fundamental la evaluación de riesgos desarrollada en cada empresa por técnicos especialistas en Prevención de Riesgos Laborales.

Se entiende como riesgo laboral la posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado del trabajo, considerándose daños derivados del trabajo las enfermedades, patologías o lesiones sufridas consecuencia del trabajo.

Estudiar las condiciones en las que los empleados realizan su trabajo y los riesgos que el desempeño de sus funciones puede tener para la plantilla es otra tarea del Departamentos de recursos humanos. Ellos son los encargados de la implementación de las medidas de prevención y protección necesarias para preservar la salud y el bienestar de las personas que trabajan en la compañía. (Tempotel, 2019)

Se destacan los siguientes, pilares básicos de toda acción preventiva de la empresa:

1. Integrar las actuaciones de prevención de riesgos laborales dentro del sistema de gestión general de la empresa, al mismo nivel que la actividad productiva, de calidad, medioambiental, comercial, etc.

2. Diseñar e implantar un Plan de Prevención, entendido éste como un sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales, como instrumento de integración.

3. Evaluar los riesgos laborales a los que están expuestos los trabajadores y planificar la actividad preventiva que se derive de dicha evaluación, como instrumentos esenciales de diseño e implantación del Plan de Prevención anterior.

4. La debida formación e información de los trabajadores en materia de seguridad y salud laboral para que estén en condiciones de conocer los riesgos a los que están expuestos en su puesto de trabajo y poder combatirlos, así como para que puedan colaborar con el empresario en la mejora continua en esta materia.

5. La consulta y participación de los trabajadores en todas aquellas cuestiones relacionadas con la seguridad y salud laboral en el ámbito de la empresa.

1.2.14 objetivos que desean alcanzar la empresa para gestionar adecuadamente la prevención de riesgos laborales.

1. Disminución de accidentes, incidentes y daños derivados del trabajo, así como sus consecuencias humanas, económicas y legales.

2. Lugares de trabajo seguros y saludables.

3. Trabajadores más satisfechos e implicados con la empresa. Mejora del clima laboral.

4. Aumento de la productividad. Disminución de desperdicios productivos en sentido amplio.

5. Aumento de la competitividad e imagen de empresa e impulsar el desarrollo del proyecto empresarial.

6. Cumplir la legislación vigente en materia de seguridad y salud laboral y evitar las consecuencias legales de los incumplimientos de la misma. (Desconocido, invassat.gva.es, 2016)

1.2.15 Objetivos de recursos humanos.

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. Entonces, cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia.

La ARH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, oficinistas, recursos humanos, talentos o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales.

Los nombres tales como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas. Cada uno de ellos refleja una manera de lidiar con las personas. El término administración de recursos humanos (ARH) aún es el más común de todos ellos.

Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización.

Los objetivos de la RH son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la organización:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. La función de la RH es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia.

2. El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados.

3. No se puede imaginar la función de RH sin conocer el negocio de una organización.

Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la RH. El principal objetivo de la RH es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión. En la actualidad, los Departamentos de Recursos Humanos como principal objetivo, tienen ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas, mismas que enfrentan numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización y de la sociedad, por tanto se enfrenta a nuevos retos, a causa de la creciente diversidad de la fuerza de trabajo, la globalización de la economía mundial, cambiantes entornos legales, ya que las nuevas condiciones fuerzan a una revisión de su legislación en materias laborales, es decir el Departamento de Recursos Humanos es pieza fundamental, ya que debe contribuir a que la empresa alcance sus objetivos, dentro de parámetros éticos y en una forma socialmente responsable.

El talento humano es fundamental en el desarrollo de una empresa. Y es que hoy, cuando se habla de la gestión del conocimiento, se reconoce que éste no es una implantación, no es una orden, no es una norma, es una construcción que se gesta en el trabajo grupal a partir de los aprendizajes, conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes propias de cada individuo, de su socialización, adaptación a las necesidades y entorno propios de cada empresa, y al talento o aptitud con que cada individuo sepa desarrollar dicha construcción en pro de la organización.

El conocimiento se construye y se gestiona a partir de individuos talentosos, con aptitudes que les permitan adaptarse al medio, ajustarlo, evolucionarlo, pues, de seres talentosos están constituidas las organizaciones del siglo XXI. Así, el talento es un elemento diferenciador, un valor agregado a la hora de proyectar y concretar planes de acción en busca del éxito organizacional.

Según versión de Alfonso Jiménez, en su libro *La Gestión por Competencias: una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma*, donde dice que: “El talento humano no se basa tan sólo en la cantidad de conocimientos que se tengan sobre un campo del saber determinado o sobre muchos campos y su aplicación práctica; el talento humano también se basa en otras competencias que debe centrarse en tres puntos clave:

1. Identificar las pasiones, intereses, gustos y proyecciones del individuo
2. Darle espacio al individuo dentro de la organización para que desarrolle su potencial, brindándole las herramientas y capacitación necesarias
3. Ofrecerle el merecido reconocimiento (refuerzo positivo) y avance personal en la organización

Entonces, las empresas deben trabajar desde un enfoque donde los talentos sean reconocidos como escasos y valiosos y donde éstos no sean recursos sustituibles. Por tanto, todo ser humano es apto para desarrollar diferentes destrezas y habilidades, cierto es que no todos tienen la actitud para hacerlo; en la actitud está el elemento diferenciador de los grandes talentos, esos que aportan en demasía a la empresa y que ésta no puede dejar perder. Sólo de esta forma será posible retener el talento humano y dar continuidad a los procesos que promueven el desarrollo de la organización.

De esta manera, el talento es una capacidad integral, gracias al cual la sumatoria de competencias y habilidades potenciadas desde el "ser" son aprovechadas para la innovación. El talento es, pues, la integración e interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, e inteligencia, actitud, carácter e iniciativa para aprender y desarrollarse en diferentes contextos.

Tenerlo claro permite identificar de qué manera y en qué áreas cada ser es talentoso y, de esta forma, poder explotar dicho talento en beneficio propio, de la organización y de la sociedad y así es como lo confirma Chiavenato, en su obra: Gestión del Talento Humano: “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. La ARH es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones.”

Otros autores como William Werther y Keith Davis, manifiestan que “el término de “recursos humanos” se refiere a las personas que componen una organización. Cuando los gerentes realizan actividades de recursos humanos como parte de sus responsabilidades y tareas, buscan facilitar las aportaciones que las personas efectúan

al objetivo común de alcanzar las metas de la organización a que pertenecen. (Pruna, 2012).

1.2.16 Proporcionar competitividad a la organización

Así lo expone Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano: “La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.

. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc. Y varía enormemente de una organización a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa.”

El mismo autor, expone que: “La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir lineamientos básicos:

1. La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.

2. La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales.

3. La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.

4. La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia (Pruna, 2012)

Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo. La función de la RH es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de los clientes, los asociados y los empleados. Ésta fue la creencia que llevó a Walt Disney a construir su compañía con base en sus propias personas. En el nivel macroeconómico, la competitividad se refiere al grado en que una nación puede, en condiciones libres y justas de mercado, producir bienes y servicios que sean aceptados en los mercados internacionales. (Desconocido., s.f.)

1.2.17 Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.

Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la RH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa (las personas), se refiere a este objetivo de la RH. Preparar y capacitar continuamente a las personas es el primer paso.

El segundo es brindar reconocimiento, y no sólo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo. Los objetivos deben ser claros y se debe explicar cómo serán medidos y cuáles serán los beneficios si se alcanzan. Las medidas de la eficacia de la RH, y no tan sólo la medida de cada jefe, son lo que se debe proporcionar a las personas indicadas, en la fase indicada del desempeño de un trabajo y en el tiempo indicado para la organización. (Desconocido., s.f.)

1.2.18 Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.

Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben ser felices. Para que sean productivas, las personas deben sentir que el

trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas.

La felicidad en la organización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito

1.2.19 Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.

La calidad de vida en el trabajo se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables. Procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo.

La confianza de las personas en la organización también es fundamental para retener y asegurar a los talentos. Administrar e impulsar el cambio. En decenios recientes hubo un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Además, los profesionales de la ARH deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas, procedimientos y soluciones. La ARH está comprometida con los cambios. (Chiaveato, 2008).

1.3 Importancia de recursos humanos.

La importancia de las labores de recursos humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común a toda organización; en todos los casos son hombres y mujeres quienes crean y ponen en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones. El lema de una conocida compañía multinacional ilustra bien este punto: “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades”

Acotando a lo que dicen los autores, el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones, tener personas no significa necesariamente tener talentos, un talento es siempre un tipo esencial de persona, y no siempre toda persona tiene. Para ser un talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore.

Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual, según versión de Grados, Beutelspacher, y Castro en su libro Calificación de Méritos Evaluación de Competencias Laborales, donde manifiestan que:

1. Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.

2. Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.

3. Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

4. Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones y que no se quede restringido en un área de la misma.

Por otro lado, la Competencia Profesional, según Carmen Jaulín, en su libro indica, que el concepto de “competencia profesional como nexo entre la capacidad del individuo y el desempeño de un puesto de trabajo para una sociedad organizacional”

También, Martha Alles en su obra Selección por Competencia manifiesta que: “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.”

La competencia profesional es uno de los conceptos que más impacto está teniendo sobre ámbitos, como la formación para el trabajo, el entrenamiento, capacitación y la gestión de quienes se plantean el desafío por el desarrollo de compañías exitosas, ya sean públicas o privadas.

Competencia profesional alude a la capacidad de un individuo por mantener un desempeño efectivo a través de un conjunto de acciones en diversos ámbitos, lo que constituye un perfil de desempeño, y lo interesante de ello es que se puede aplicar a todo tipo de organización, productiva, educativa, de servicios y públicos.

Se define una competencia como la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad laboral, movilizandolos conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, para lograr los objetivos que tal virtud supone. El Trabajo competente implica movilizar los atributos del funcionario como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surgen durante el ejercicio del trabajo. Un perfil efectivo integra varias competencias laborales y se diseña de acuerdo a los requerimientos del cargo y sus funciones claves de la empresa.

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados. Tanto directivos como empleados deben:

1. Contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades.

2. Comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

3. La Dirección debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados. Una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica; es decir, el Sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo.

Así lo confirman los autores Grados, Beutelspacher y Castro: en su obra: *Calificación de Méritos Evaluación de Competencias Laborales*: “Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

El supuesto de base es que los individuos formados en el modelo de competencias reciben una preparación que les permite responder a los problemas que se les presenten en la práctica profesional.”

Entonces, la competencia de los individuos se deriva de su dominio, de un conjunto de atributos como: conocimiento, valores, habilidades y actitudes, que se utilizan en combinaciones diferentes para desempeñar tareas ocupacionales. Por lo tanto, la definición de una persona competente es: la que posee los atributos necesarios para el desempeño de un trabajo según la norma apropiada.

Es necesario, además, observar las “características y factores personales para una profesión:

1. “Fortalezas y Debilidades, Intereses, gustos y preferencias personales.
2. Aptitudes, habilidades, destrezas y capacidades.
3. Conocimientos y saberes.

4. Inteligencias múltiples.
5. Temperamento y personalidad.
6. Autocontrol y autodisciplina.
7. Vocación y pertenencia.
8. Autoconfianza, y autoestima.
9. Honestidad, ética y prudencia.”

Puesto que los talentos de cada persona son únicos, debemos centrarnos en el desempeño estableciendo normas y planes de acción sobre resultados en lugar de obligar a cada persona a encajar dentro de un estilo determinado.

Posee competencia profesional quien dispone de: conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar con su entorno profesional y en la organización del trabajo.

En cuanto al Ámbito de Desempeño, la evaluación del desempeño es el proceso, mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.

La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados, tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el Gerente o el jefe deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse. Así mismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otras más del área del Departamento de Recursos Humanos, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. (Pruna, 2012).

Importancia de los recursos humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente de este. Esto requiere que gente adecuada,

con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas. (S.N.P, 2013).

Motivos de la importancia de recursos humanos:

1. El razonamiento y la interacción del ser humano son insustituibles.
2. Es el único recurso que no sólo ejecuta estrategias, sino que también contribuye a crearlas, lo que genera valor constantemente.
3. El capital humano es un recurso en constante crecimiento, siempre y cuando se invierta en su desarrollo laboral y personal. Formación interna, tanto en el aspecto laboral y persona. (Aitana, 2019)

1.4 Evolución de recursos humanos.

Según Galdinar (Galdinar, 1997). En los últimos años pudimos observar un cambio significativo en el pensamiento empresarial sobre el rol que las personas desempeñan en las organizaciones. De considerar al individuo como un factor de producción se ha pasado a reconocerlo como un factor de diferenciación y fuente de ventajas competitivas. Esta nueva visión ha elevado la importancia de la Gestión de Recursos Humanos a un lugar superior dentro del ámbito de la dirección empresarial. Superada su tradicional visión administrativa, asume su nueva función: gestionar personas y crear las condiciones que permitan alinear las necesidades personales con los objetivos empresariales.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por seres humanos, que son responsables de los resultados obtenidos, ya sean estos positivos o negativos. Y sólo a través de ellos es posible utilizar los demás recursos con efectividad. Para ello las empresas deberán utilizar la Gestión de Recursos Humanos como estrategia para el logro de sus objetivos y así poder agregar valor a la empresa.

La evolución de la función de Recursos Humanos, es histórica, en el sentido de que la misma está relacionada a las épocas y acontecimientos positivos, pero en forma evolutiva y no revolucionaria; es decir que los cambios se han producido debido a transformaciones culturales graduales. A partir de las últimas décadas la principal preocupación de los departamentos de Recursos Humanos fue ser partícipe del proceso

general a través de la implementación de acciones coherentes y alineadas al negocio, y de este modo dejar de representar un gasto para convertirse en una inversión.

Autores como Dave Ulrich argumentan que, “además de competir meramente en precios apoyándose en su capacidad financiera o en calidad del producto e innovación, las empresas de alto rendimiento deben lanzarse a una competencia abierta por conseguir a las personas más capaces. Sostienen que se trata de mucho más que simplemente contratar a las mejores personas: para ganar, las empresas deben atraer, retener, motivar y desarrollar personas con talento aplicando prácticas de dirección de recursos humanos eficaces.

Sin embargo, para conseguirlo no parece suficiente simplemente dar más poder e influencia al tradicional departamento de personal, sino que requiere cambiar la forma de pensar sobre la Gestión de Recursos Humanos”.

La Gestión de Recursos Humanos puede estructurarse a través de subsistemas, áreas o funciones que están estrechamente relacionados y son interdependientes; constituyendo un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados, atraídos, empleados, retenidos, desarrollados y evaluados.

Estos subsistemas no se establecen de una sola manera, son contingentes, situacionales y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Al mismo tiempo se subdividen, por un lado, en funciones tradicionales, operativas y por otro lado en funciones de desarrollo. Es importante considerar que las primeras son funciones esencialmente necesarias, pero no suficientes y que las segundas se relacionan estrechamente con el crecimiento personal, ocupacional y profesional de los recursos humanos; y permiten agregar un valor imprescindible a la gestión general del negocio. (Galdinar, 1997)

1.5 Ventajas y desventajas de recursos humanos.

Para pensar en las ventajas y desventajas tenemos:

Ventajas

1. Reducción general de costos (de los valores de mantenimiento y conservación).
2. Profesionalización de los procesos

3. Estructura administrativa simplificada, sin cargos de salarios o impuestos.
4. Posibilidad de rescisión de contrato conforme a contrato.
5. Control de la actividad tercerizada por cuenta de la propia empresa contratada.

Desventajas

1. Riesgo de pérdida de control de gestión y administración de la empresa.
2. Posibles problemas de comunicación con el prestador del servicio.
3. Amenaza a la confidencialidad y a la seguridad de la información interna de la empresa.
4. Problemas laborales, jurídicos y tributarios de la empresa contratada.
5. Constante fiscalización de los servicios prestados.
6. Riesgo de contratación de una empresa no calificada, que podría manchar la imagen y la reputación.

Para lograr beneficios concretos, se deben desarrollar conjuntamente una estrategia de recursos humanos que se concentre en acciones específicas orientadas a la misión y cultura empresarial. Asimismo, es recomendable diseñar conjuntamente procesos de desarrollo de talento de forma sistémica y medible.

Gestionar el talento humano con el apoyo de un tercero experto puede significar el acceso a las mejores prácticas de mercado, mayores posibilidades de acertar en la contratación, economías de escala y celeridad en la consecución de los objetivos del negocio. Lo importante es contar con procesos alineados y bien definidos que tengan como finalidad la satisfacción del usuario final, nuestros empleados. (Martin, 2016).

Capítulo II: Generalidades de capacitación.

En el siguiente capítulo estableceremos las generalidades de capacitación del personal con el objetivo que el lector comprenda cada uno de los conceptos en el cual se hablar de antecedentes desde cuando viene evolucionando la capacitación en la historia y el concepto de esta. (Desconocido, <https://dokumen.pub/calidad-y-productividad-cuarta-edicion>, 2014)

2.1 Antecedentes.

Los grandes filósofos de la antigüedad que tienen como común denominador haber sido educadores, señalaron que es a través de la educación como se forma el espíritu del hombre, para que este conozca y siga el camino recto. Civilización como hindú y la China, cifraron su desarrollo superior a la educación. Los griegos a través del concepto de formación, al llegar a una concepción rica y plena, dándole al fenómeno educativo el sentido de superación del espíritu, del arte, de los valores y del patriotismo.

Según Silíceo (2004) Los aprendices, que se conocen desde 2000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial primera mitad del XVIII aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimiento de trabajo, en el menor tiempo posible. (P.1517).

A principios del siglo XX, a medida que se extendían los “departamentos de bienestar” investigadores como el ingeniero estadounidense Frederick Taylor empezaron a defender los principios de la llamada administración científica del personal. Gracias a sus contribuciones quedó establecido que el estudio sistemático de las labores llevadas a cabo en ambientes como un taller de ensamblado podía conducir a considerables mejoras de la efectividad y la eficiencia.

Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de recursos humanos basados en principios que aún hoy se siguen reconociendo como válidos.

Werther (2008) La necesidad de dividir la labor humana y capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios a niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos idóneos para determinados puestos y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa. Pese a estos avances, los departamentos de recursos humanos no se consideraban muy importantes en la inmensa mayoría de las empresas de la época. Con frecuencia se utilizaban sólo como recurso informativo para que los ejecutivos tomaran decisiones (p. 37).

Es importante mencionar de qué manera trabajaban las personas en tiempos remotos y como se dieron los primeros indicios del entrenamiento, esto se puede observar por ejemplo en los monumentos arquitectónicos como ruinas o pirámides. Estos nos permiten concluir que para su construcción intervinieron personas con diferentes oficios, como pintores, escultores, carpinteros y arquitectos.

Grados (2004) En la Antigüedad la alfabetización se limitaba a ciertos sectores sociales, y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, indicando y supervisando la ejecución de los oficios o actividades y de esta forma es como se entrenaba a familias completas y se especializaban en algún oficio o actividad. (p.12)

2.2 Conceptos.

En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo.

La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa.

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio.

En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual (Chiavenato, 2009, p. 370-371).

La capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores. En la actualidad, el ámbito de la capacitación es mucho más amplio de lo que era hace varios años. La capacitación solía enfocarse en habilidades técnicas, como enseñar a los ensambladores a soldar alambres o capacitar a los profesores para desarrollar sus planes de clase.

Actualmente, también puede significar capacitación remedial (de recuperación) en educación, ya que los programas de mejoramiento de la calidad requieren que los empleados elaboren diagramas y gráficas, y analicen datos.

Asimismo, quizá los trabajadores actuales requieran capacitación en habilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarse. Y, conforme las organizaciones se vuelven más avanzadas tecnológicamente, los empleados requieren capacitación en habilidades tecnológicas y computacionales, como diseño y fabricación asistidos por computadora. Ahora los expertos en capacitación usan cada vez con mayor frecuencia la frase “aprendizaje y desempeño en el lugar de trabajo” en vez de capacitación, para destacar las metas duales fundamentales de la capacitación del aprendizaje del empleado y del desempeño organizacional Desler y Varela, 2011 (p. 185). Chiavenato (2007)

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos. (Chiaveato, 2008)

Expuesto lo anterior la finalidad de la capacitación es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización. La formación se ha convertido en un factor clave en el éxito de las empresas, el contar con un proceso continuo de formación es la clave para que las personas que forman parte de la organización respondan de manera adecuada ante los cambios, y permite que se desarrollen las competencias necesarias en el desempeño del trabajo.

Las empresas exigen que las personas posean conocimientos suficientes, cuenten con las habilidades necesarias y manejen los procedimientos que consideran necesario para alcanzar el éxito. Este éxito dependerá de la efectividad de todos para alcanzar los objetivos de la empresa y esto solo se logra contando con las personas que tienen esos conocimientos, las destrezas y conocen los métodos para realizar su trabajo. La formación debe ser realizada de forma continua.

La formación de personal debe ser de prioridad en toda empresa. El recurso más valioso que todo ser humano tiene es su misma persona. Y el recurso más valioso de una empresa es el factor humano. Si se incrementa y perfecciona el factor humano, tanto el individuo como la empresa salen altamente beneficiados.

Según Chiavenato I. (1988) La formación es el desarrollo de capacidades nuevas mientras que el entrenamiento es la mejora de capacidades ya en ejercicio. La formación y el entrenamiento comparten los objetivos de mejorar las capacidades, los conocimientos y las actitudes y aptitudes de las personas. (Desconocido, www.kenjo.io, 2020)

2.3 Importancia de la capacitación.

La capacitación ofrece múltiples beneficios, así como la oportunidad ideal para las y los trabajadores que integran una organización de continuar ampliando sus conocimientos.

La capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos, dado que es el proceso mediante el cual las y los trabajadores adquieren los conocimientos, herramientas, habilidades y actitudes para interactuar en el entorno laboral y cumplir con el trabajo que se les encomienda.

Las acciones de capacitación, en cualquiera de sus versiones:, cursos, talleres, conferencias, congresos, diplomados, permiten adquirir conocimientos teóricos y prácticos, que permiten que las personas actualicen sus conocimientos y adquieran nuevos, que fortalezcan su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno o de sus requerimientos laborales, incrementen su desempeño dentro de la institución y estén más preparadas para el día a día, lo cual les dará mayor confianza personal al desarrollar otras aptitudes y actitudes.

En un mundo donde la única constante es el cambio, obtener el beneficio del aprendizaje continuo es una oportunidad para mantener la vigencia laboral y desarrollar e innovar en los procesos de trabajo.

En este orden de ideas, la capacitación laboral busca que las tareas se realicen con calidad, productividad, estabilidad, permanencia y en un buen ambiente de trabajo. Entre los beneficios destacan:

1. Calidad y mejora en las tareas.
2. Reducción en tiempos y supervisión.
3. Solución de problemas con diferente visión.
4. Sensibilización ante nuevos retos.
5. Desarrollo ético y motivación del personal.
6. Creación de equipos de trabajo de alto desempeño.
7. Seguridad y autoestima en los trabajadores.
8. Mayor especialización, a la vez que flexibilidad en sus tareas.

9. Mayor rendimiento y disminución de tiempos de atención en los trabajos que se desarrollan.

La participación de las y los trabajadores en una Institución dista de ser estática; es dinámica, multidisciplinaria e interactiva, implica movilidad y cambios constantes, lo que precisa de nuevos aprendizajes, por la que nunca se termina de aprender; es por tanto una constante para las Instituciones, si éstas quieren ir a la vanguardia y mantenerse vigentes.

La capacitación tiene el carácter de ser un derecho, pero también una obligación: ofrece desarrollo y demanda compromiso; permite mantenerse actualizado y requiere de tiempo y espacio que quiénes la reciben, para aprehender nuevas realidades. (trabajo, 2018)

El objetivo principal de la capacitación es mejorar la eficiencia de los trabajadores para que éstos aporten el incremento necesario y de esa manera se alcancen índices altos de productividad. Además, permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando Según Cato (2015) “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”. (p.9)

De acuerdo a lo anterior la capacitación es, en esencia, un proceso de aprendizaje. Por ello, tendremos que empezar por un breve repaso de cómo es que aprenden las personas.

En primer lugar, las personas en entrenamiento encuentran más fácil de aprender entender y recordar el material que tiene sentido. Hernández (2001) Por consiguiente:

1. Al iniciar la capacitación, presente a los educandos una hojeada rápida del material que presentará. El hecho de conocer el marco general facilita el aprendizaje.
2. Cuando presente el material, use diversos ejemplos familiares.
3. Organice el material de modo que lo presente en forma lógica y en unidades razonables.
4. Procure usar términos y conceptos que ya conozcan los aspirantes.

5. Use la mayor cantidad de auxiliares visuales que pueda.

Segundo, asegúrese de que será fácil trasladar las habilidades y las conductas nuevas del sitio de la capacitación al lugar del trabajo:

1. Aumente lo más posible la similitud entre la situación de la capacitación y la situación laboral.
2. Proporcione suficiente práctica durante la capacitación.
3. Rotule o identifique cada característica de la máquina y/o paso del proceso.

Tercero motive a la persona en entrenamiento:

4. Las personas aprenden mejor haciendo las cosas. Procure proporcionar la mayor cantidad de práctica realista posible.
5. Los aspirantes aprenden mejor cuando las respuestas correctas son reforzadas de inmediato, tal vez mediante un rápido "bien hecho".
6. Los educandos aprenden mejor a su propio ritmo. De ser posible, deje que cada cual agarre su paso. (p.17-18)

El análisis organizacional determina la importancia que se dará a la capacitación. En este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la capacitación. (Chiavenato, 2007, pág. 392)

2.4 Enfoques de la capacitación.

Chiavenato (2009) señala que: La capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orienta al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. A continuación, estas competencias esenciales se dividen en áreas de la organización y en competencias individuales. (p.372 - 375).

A partir de esta definición se establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado. La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la administración de recursos humanos. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización.

Antes de pasar revista a los diversos métodos de capacitación y desarrollo, es importante recordar que cualquiera de ellos puede utilizarse tanto para capacitación como para desarrollo. Por ejemplo, un curso sobre técnicas gerenciales puede ser atendido por gerentes de nivel medio y por empleados con potencial para ocupar esa posición.

Para los supervisores, la sesión consistirá en capacitación respecto a cómo desempeñar mejor su puesto actual. Para los empleados sin responsabilidades gerenciales los cursos constituyen una oportunidad para desarrollar sus aptitudes y escalar puestos gerenciales. A pesar de postular dos objetivos diferentes (de capacitación para los supervisores y de desarrollo para los empleados de niveles inferiores), las técnicas del curso son iguales.

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; un buen método depende de:

1. La efectividad respecto al costo.
2. El contenido del programa.
3. La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
4. Las preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso.
5. Las preferencias y capacidad de la persona que dará el curso.
6. Los principios de aprendizaje que se vayan a emplear.

La importancia de estos seis puntos depende de cada situación. Por ejemplo, la efectividad con respecto al costo puede ser un factor de importancia secundaria cuando se capacita a un piloto de aviones comerciales para maniobras de urgencia.

Independientemente del método que se seleccione, habrá determinados principios de aprendizaje relacionados con él.

Uno de los aspectos vitales de la estrategia corporativa actual es la adopción de políticas de administración del conocimiento. Generalmente, estas medidas se ponen en práctica con el objetivo de que permitan:

1. Facilitar los procesos de innovación y cambio.
2. Distribuir a diversos niveles los conocimientos que se van generando dentro de la organización.
3. Preservar el capital intelectual de la organización.

Al permitir mayor grado de conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo, las empresas facilitan los procesos de innovación. Por ejemplo, es evidente que al comprender mejor las nuevas normas de prevención de incendios, el personal de una planta se opondrá menos a determinadas nuevas políticas. No solamente la cúpula administrativa necesita adquirir los conocimientos que van a permitir la prevención de siniestros; en una organización de tamaño medio o grande, es obvio que la responsabilidad de salvaguardar la seguridad de la planta corresponde a todos los integrantes del personal. En muchos casos, la empresa recurre a sistemas de comunicación electrónicos para facilitar la dispersión de la información.

Werther (2008) señala que " Finalmente, corresponde al departamento de recursos humanos la reservación del capital intelectual de la organización, en diversas facetas; por ejemplo, manteniendo su integridad e impidiendo la circulación de información equivocada; codificando los conocimientos, de manera que todos puedan acceder a un archivo claro y confiable, y preservando la confidencialidad de determinada información, que podría caer en manos de otras empresas competidoras" (p.263-264)

Según Hernández (2001) Al seleccionar una técnica específica deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; el mejor método depende de:

1. La efectividad respecto al costo.
2. El contenido del programa.
3. La idoneidad de las instalaciones con que se cuentan.
4. Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.

5. Las preferencias y la capacidad del Instructor.
6. Los principios de aprendizaje a emplear. (p.21)

2.5 Contenido de la capacitación.

Según Chiavenato (2011) El contenido de la capacitación abarca cuatro formas de cambio de la conducta:

2.5.1 Transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación. El reto está en repartir la información como un conjunto de conocimientos entre los educandos. Normalmente, la información es general, de preferencia sobre el trabajo, como información respecto de la empresa, sus productos y servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etcétera. También puede cubrir la transmisión de nuevos conocimientos.

2.5.2 Desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y operaciones que se realizarán.

2.5.3 Desarrollo o modificación de actitudes: es decir, la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas.

2.5.4 Puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

2.5.5 Desarrollo de conceptos: la capacitación puede dirigirse a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que piensen en términos globales y amplios. (p. 323).

Expuesto lo anterior deduce que, si se busca mejorar conocimientos y habilidades, la transmisión de conocimientos debe tener ciertas pautas: es organizada y uniforme; no existe la libertad de cátedra, se trata de evitar contradicciones y distintas interpretaciones de los temas entre los capacitadores.

El contenido del programa se diseña de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no lo perciben en términos de una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

2.6 Objetivos de la capacitación.

Chiavenato (2011) declara los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración. (p. 324).

Después de diagnosticar las necesidades de capacitación, es necesario establecer objetivos de capacitación concreta y mensurable. Los objetivos de capacitación, desarrollo o (más generalmente) didácticos son una descripción de un desempeño que usted espera que muestren los trabajadores de ingreso reciente, antes de considerarlos competentes.

Los objetivos especifican qué debería lograr el aprendiz después de completar exitosamente el curso de capacitación. Por lo tanto, proporcionan una guía para los esfuerzos tanto del aprendiz como del instructor, así como un punto de referencia para evaluar el éxito del programa de capacitación.

Una táctica útil también es crear, para el aprendiz, una necesidad de capacitación motivacional percibida, como al ilustrar con un ejemplo grabado qué podría salir mal si la capacitación no se toma con seriedad. La capacitación resulta infructuosa cuando el aprendiz carece de la habilidad o la motivación para beneficiarse de ella. El empleador puede dar varios pasos para aumentar la motivación del aprendiz.

Según Desler y Varela, (2011) El instructor también debería hacer significativo e interesante el material. Por ejemplo, ofrecer un panorama general del material, y asegurarse de que el programa use ejemplos y conceptos familiares para ilustrar los puntos clave. (p.190)

De acuerdo a lo anterior ofrecer oportunidades para la práctica activa, y dejar que el aprendiz cometa errores y explore soluciones alternativas, mejora tanto la motivación como el aprendizaje. La retroalimentación, incluyendo evaluaciones periódicas del desempeño y críticas verbales más frecuentes, también es importante.

Promover el conocimiento es uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurable la cultura de trabajo y productividad dentro de cualquier organización y al mismo tiempo se constituye una de las responsabilidades esenciales de toda empresa. La capacitación como elementos culturales de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización para el logro de resultados (Montero, 2016, párr. 8)

2.7 Ventajas y desventajas de la capacitación.

Según Desller (1996) Determina las necesidades de capacitación y establece los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

2.7.1 La capacitación en el puesto: La capacitación laboral es un método aplicado por las empresas para que su personal adquiera nuevos conocimientos profesionales, dentro del área en la que se desempeña normalmente o en otras porque se considera que cuenta con las herramientas para asumirlas. Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Casi todos los empleados, desde el encargado del correo hasta el presidente de la compañía, reciben algo de capacitación en el puesto cuando ingresan a la empresa.

2.7.2 Capacitación por instrucciones del puesto: Muchos empleados representan una secuencia lógica de pasos y se enseñan mejor de esta manera, paso por paso. Este aprendizaje se conoce como capacitación por instrucciones del puesto. Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada.

2.7.3 Conferencias: Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación, como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto.

2.7.4 Técnicas audiovisuales: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

2.7.5 Aprendizaje programado: Ya sea que el dispositivo de instrucción programada sea un libro de texto o una computadora, el aprendizaje programado siempre consiste en tres funciones: Presentar al empleado preguntas, hechos o problemas, permitir que la persona responda, proporcionar retroalimentación.

2.7.6 Capacitación vestibular por simulacros: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. (p. 244-247)

2.8 Etapas del proceso de capacitación.

Según Chiavenato (2009) El proceso de la capacitación implica un proceso de 4 etapas:

2.8.1 Transmisión de información: Aumentar el conocimiento de las personas: Información acerca de la organización, sus productos/servicios y sus políticas y directrices, reglas y reglamentos y clientes.

2.8.2 Desarrollar habilidades: Mejorar las habilidades y destrezas: Preparar para la ejecución y la operación de tareas, manejo de equipamientos, máquinas y herramientas.

2.8.3 Desarrollar actitudes: Desarrollar/modificar comportamientos: Cambio de actitudes negativas a actitudes favorables, de concienciación y sensibilización de las personas, los clientes internos y los externos.

2.8.4 Desarrollar conceptos: Elevar el nivel de abstracción: Desarrollar ideas y conceptos para ayudar a las personas a pensar en términos globales y amplios (p. 376)

2.9 ¿Por qué es necesaria la capacitación?.

Según Chiavenato (2009) Se necesita un esfuerzo más amplio y comprehensivo de cambio y de mejora de la organización. ¿Por qué? Simple, porque estamos en una era de inestabilidad y de cambios que requieren de personas y de organizaciones dinámicas, flexibles, mutables e innovadoras. Los nuevos tiempos exigen nuevas organizaciones y que las personas adopten otra postura (p.398).

Sin lugar a dudas, uno de los aspectos más importantes de la administración moderna de personal es procurar el desarrollo mutuo y continuo de las organizaciones y de las personas. La legitimidad del área tiene estrecha ligazón con su capacidad para desarrollar a las personas, que es la única forma de superar los obstáculos que se presentan para el futuro de las organizaciones y para que siempre estén actualizadas y sean viables.

Mondy (2010) afirma qué, las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas. Algunos beneficios estratégicos posibles de la capacitación y el desarrollo incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos. (198).

Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Esto podría significar mostrar a un nuevo diseñador de páginas Web las complejidades de su sitio; a un nuevo vendedor, la manera de vender el producto de su empresa; a un nuevo supervisor, cómo llenar los documentos de la nómina semanal.

O bien, en forma simple, pedir al empleado actual que explique al nuevo trabajador acerca del puesto o, en el otro extremo, un proceso de varias semanas con clases en un salón o por Internet. En cualquier caso, la capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar.

Desler (2009) El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y cómo quiere que lo hagan. De no ser así, tenderán a improvisar, por lo que no dejarán de ser productivos. (p.294)

Capítulo III. Detección de las necesidades de capacitación.

En el siguiente capítulo abordaremos el proceso administrativo aplicado a la capacitación en detectar las necesidades de capacitación, ya que con esta herramienta se genera información, para determinar planes y programas de capacitación eficientes. (Romero, 2021)

3.1 Determinación de las Necesidades de Capacitación.

Según Martínez (1998) “Se define Diagnóstico como el proceso gradual de acercamiento al conocimiento analítico de un hecho o problema que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una situación”. (p.162).

Expuesto lo anterior este concepto define al diagnóstico como un procedimiento para analizar el contexto y las variables de una situación u objeto de estudio, para tomar decisiones correctivas, conociendo primero cual es el problema, su magnitud y las posibles soluciones.

Según Chiavenato (2008) se refiere a que “El diagnóstico consiste en realizar un inventario de necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras. ”. (p.376).

Cabe deducir expuesto lo anterior que un diagnóstico de necesidades proporciona la información necesaria para que los directivos de una organización conozcan la situación de los trabajadores con respecto a su cargo, de este modo pueden tomar las decisiones correctas para mejorar el ambiente de trabajo y optimizar los recursos. Dichas necesidades pueden ser evaluadas a través del diagnóstico, que es el punto de partida para la preparación de un programa de capacitación.

Según Alles (2010) “La detección de necesidades debe realizarse en función de la visión y de los planes estratégicos de la organización”. (p.138).

Esto quiere decir que toda organización tiene la infinidad de necesidades de cubrir no importa el tamaño, y la actividad que realicen deben contemplar todos los parámetros para determinar de manera más asertiva las necesidades.

3.2 Importancia del diagnóstico de capacitación.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación proporciona la materia prima para diseñar y ejecutar un programa concreto de trabajo, es decir facilitará las directrices para la planeación y ejecución de capacitación, cuándo, cómo, dónde y quien capacitará; proporcionará también indicadores para la planificación y evaluación de los eventos. En definitiva, proporcionará todos los requerimientos, tanto humanos, materiales y económicos que requiere una capacitación.

Según Chiavenato (2008) “Comprar paquetes de capacitación, con programas que ya están preparados y que son vendidos como productos enlatados y cerrados no siempre solucionan las necesidades de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas y fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado” (p.380).

Expuesto lo anterior podemos deducir que el Diagnostico de necesidades de capacitación, es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien debe coordinar con los jefes de las unidades de la organización y la gerencia, para tener el apoyo en el diseño e implementación de la capacitación. Considerando que el Capital Humano es uno de los pilares fundamentales que tiene una organización para cumplir con sus metas, por lo que éste debe contar con los recursos y el ambiente de trabajo óptimos para el desarrollo de sus labores.

3.3 Beneficios del diagnóstico de necesidades de capacitación.

Según Reza (2006), el objetivo del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación podría ser: “obtener la información que permita conocer las carencias de conocimientos habilidades, actitudes y aptitudes del personal de organización, con el fin de diseñar y poner en operación programas y esfuerzos de aprendizaje.” (p. 64).

Cabe deducir expuesto lo anterior que hoy en día la capacitación está considerada como una estrategia en la planeación y gestión del recurso humano dentro de las empresas, pero previo a esta es indispensable realizar el diagnóstico para estructurar los planes y programas.

Reza (2006) Afirma que entre los beneficios que se puede obtener con el diagnóstico, podemos citar los siguientes:

1. Contar con información de las necesidades sean estas por departamento, área o el puesto de trabajo.
2. Determinar las prioridades de capacitación para facilitar y planificar la programación anual o semestral de curso, talleres y eventos.
3. Planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo con prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
4. Establecer las directrices de los planes y programas.
5. Desarrollar contenidos temáticos para los cursos.
6. Determinar y contar con un presupuesto destinado expresamente a esta actividad. (p.66).

De acuerdo a lo anterior evidentemente un diagnóstico de necesidades de capacitación no es simplemente la petición desordenada de un jefe o de los subordinados acerca de los que ellos creen necesitar para desempeñar el puesto de trabajo, ya que, si la investigación de necesidades se hace con esta idea, se caerá en el error de capacitar sin tener un plan bien definido.

3.4 Elementos para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Mendoza (2012), indica que existen tres principales aspectos para llevar a cabo el procedimiento del DNC.

El primero que es el análisis organizacional, puesto que toda empresa tiene una misión y visión, la filosofía puede ayudar a precisar sobre el clima organizacional, las fallas y carencias que se tengan en determinadas áreas y de esta forma apreciar los resultados y planear el programa de capacitación.

El segundo se refiere al análisis del personal, que considera identificar objetivamente el desempeño del empleado y las exigencias del puesto de trabajo en que se encuentra ubicado, para poder establecer las diferencias que hay entre el logro de los objetivos planteados para dicho puesto y los estándares óptimos establecidos del mismo.

El último es el análisis de puesto de trabajo, en el cual se estipulan las actividades que se deben realizar en determinado puesto y las implicaciones. Se puede reflejar lo que el empleado hace cómo lo hace, con qué lo hace, cuándo lo hace, con quién lo hace, bajo que intereses lo hace. Esto identifica si el personal cumple o no con las tareas laborales que tiene a cargo, y establece si fuese necesario un programa de capacitación para el trabajador que lo requiera. (p.83).

Cabe recalcar expuesto lo anterior que para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación es necesario contar con elementos para el buen diseño del mismo, para lograr esto se debe analizar la organización, para establecer cómo se encuentra con los procesos, funcionamiento y la estructura, a la vez se necesita analizar a todo el recurso humano de la empresa para determinar cómo está el desempeño y el logro de objetivos de los mismos. Esto con el fin de estructurar adecuadamente el diagnóstico.

3.5 Técnicas para la detección de necesidades de capacitación.

“Según Paladino (arabigos998) para llevar a cabo un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se pueden utilizar los siguientes métodos o modelos:

Evaluación del desempeño: Mediante éste, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

Observación: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

Reuniones ínter departamental: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Entrevistas de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.” (p.123).

En este punto cabe señalar que las técnicas de detección de necesidades de la capacitación es el elemento más importante en la elaboración de un programa de capacitación y elaborar un buen diagnóstico y evita "capacitar por capacitar".

Para poder definir el modelo que vamos a utilizar para nuestro Diagnostico de Necesidades de Capacitación, es importante recordar, Según Chiavenato (2002) “Programar el entrenamiento significa definir seis componentes básicos: a quién debe entrenarse, cómo debe entrenarse, en qué, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo, a fin de alcanzar los objetivos del entrenamiento”. (p.305 - 307).

Por lo anterior, se puede afirmar que la importancia de un sistema de entrenamiento eficiente radica en que éste permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales.

Capitulo IV Implementación y evaluación de capacitación.

En este capítulo se brindará información de la evaluación la cual es un proceso que se debe realizar en distintos momentos, desde el inicio, durante hasta la finalización de dicho programa. Para evaluar la efectividad y la eficiencia de los esfuerzos de capacitación. (Scott, www.academia.edu, 2007)

4.1 Programa de capacitación.

La descripción detallada de un conjunto de actividades de instrucción-aprendizaje estructuradas de tal forma que conduzcan alcanzar una serie de objetivos previamente determinados.

El Programa de Capacitación va a orientar las actividades de capacitación al señalar los objetivos, actividades, técnicas y recursos que se aplicarán durante el proceso de instrucción-aprendizaje, así como también, seleccionar los contenidos al tener como parámetro el análisis actividades de manera organizada y sistemática con base en el diagnóstico de necesidades y proporcionar las bases para efectuar la evaluación del programa: es decir, la forma en que está estructurado respecto a la selección y organización de contenidos y su ubicación en relación al plan de capacitación del cual forma parte. (vite., 2009)

Según Guerrero J. (2015) es un proceso estructurado y organizado por medio del cual se suministra información y se proporcionan habilidades a una persona para que desempeñe a satisfacción un trabajo determinado. Ha existido desde las sociedades primitivas cuando los mayores enseñaban a los jóvenes y niños a trabajar.

En el contexto descrito, es una realidad que toda institución necesita capacitar a su personal, para que realice el trabajo con efectividad y eficiencia. El personal nuevo debe ser sometido constantemente a períodos de entrenamiento, pero, también es necesario

entrenar al personal que ya tiene tiempo dentro de la organización, incluso a los directivos; para la mejora, innovación y calidad.

Según Chiavenato (2007) “El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
- ¿Ocurre en otra área o división?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
- ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
- ¿La necesidad es inmediata?
- ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
- ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable para la capacitación?
- ¿Quién realizará la capacitación?” (p.397)

Los tres principales pasos para detectar las necesidades de implementación un programa de capacitación.

Paso 1: Detectar las necesidades formativas o de capacitación:

Este primer paso es una parte importante ya que es el comienzo de este plan de capacitación. Debes de detectar bien cuáles son las necesidades formativas que tiene un empleado en base a los conocimientos, educación y habilidades que tiene del puesto de trabajo que desempeña.

Esta identificación debe ser precisa porque te marcará después la búsqueda de las acciones formativas necesarias

2). Para detectar las necesidades formativas, hazte esta pregunta: ¿qué conocimientos y/o habilidades necesita el trabajador en su puesto de trabajo?

Ese será el objetivo de la capacitación, el que el trabajador adquiera esas competencias que a día de hoy no las tiene.

Igual te estás preguntado: pero, ¿y en qué momento puedo detectar estas necesidades formativas o de capacitación?

Puedes detectarlas:

1. En el momento en que el propio empleado te las comenta mediante comunicación interna.
2. Al cambiar a un empleado de un puesto de trabajo a otro puesto.
3. Al realizar la descripción de un puesto de trabajo.
4. Al comenzar a trabajar con un nuevo producto o servicio en tu organización.

Paso 2: Búsqueda de acciones formativas o de capacitación que cubran las necesidades.

En este momento es cuando tienes que adecuar lo que necesita tu empleado con la oferta formativa que estás buscando. Esta es la parte más importante ya que debes equilibrar la balanza entre “qué necesidades existen” vs “qué capacitación apporto”.

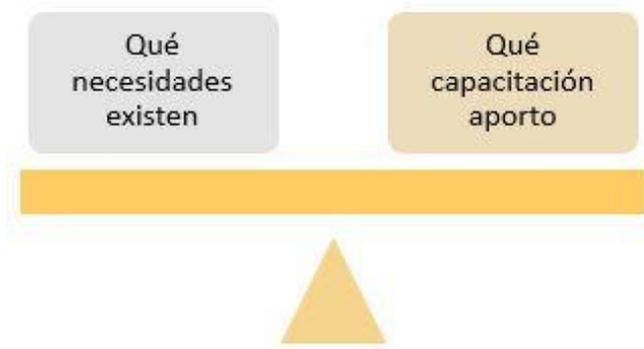


Imagen 4.1.2 (Torres, 2019)

Un error común que ocurre en las organizaciones es no identificar bien qué necesidades formativas tiene un empleado en base a los conocimientos, educación y habilidades que tiene en su puesto de trabajo y ofrecerle una capacitación que se queda muy por debajo o por encima de las necesidades reales que tenía.



Imagen 4.2.3 (Torres, 2019)

¿El resultado? Pérdida de tiempo y de dinero.

A partir de aquí, se debe estudiar como determinar las necesidades formativas que tiene cada persona y en base a ello encontrar la formación que mejor se adapte a las necesidades del colaborador de la empresa.

Paso 3: Qué hacer después de realizar un plan de capacitación:

El tercer paso, una vez se ha impartida la capacitación, es realizar una evaluación.

¿Ha ido bien? ¿Ha ido mal?

Bajo el punto de vista, una capacitación ha ido bien cuando cumple el objetivo por el cual se ha llevado a cabo la misma y por lo tanto el trabajador ha adquirido nuevas competencias que antes no tenía.

4.2 Políticas y planificación del programa de capacitación.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, orientada a proveer y mantener el conocimiento, habilidades y destrezas de las personas, necesarias para alcanzar los desafíos declarados en la planificación estratégica, el cumplimiento de los objetivos anuales y la satisfacción de las necesidades propias del negocio.

Mediante una política de adiestramiento y capacitación bien definida en la organización, se podrán establecer los lineamientos necesarios para el manejo de las capacitaciones de todos los empleados, buscando proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo de los mismos, logrando así:

1. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y las habilidades que requieren los empleados para realizar su actividad.
2. Enseñar al empleado cómo aplicar las nuevas tecnologías, si así lo requiere su puesto de trabajo.
3. Elevar los niveles de desempeño.
4. Prevenir riesgos de trabajo.
5. Preparar al empleado para ocupar una vacante o un puesto de nueva creación.
6. Preparar al empleado para ocupar puestos superiores.
7. Involucrar al personal para que detecte sus propias necesidades de capacitación.
8. Contribuir al desarrollo integral de los individuos que forman la organización.
9. Articular los ascensos y las promociones a los programas de capacitación y desarrollo.
10. Mostrar con hechos reales los beneficios de la superación (reconocimientos, incrementos de salario, ascensos).

Deben tenerse en cuenta que las políticas de formación deben ser compatibles con las Políticas generales de la empresa, y que los objetivos deben ser establecidos a un triple nivel: Cognoscitivo (cosas que hay que saber), operacionales (cosas que hay que saber hacer) y Actitudinales (actitudes que se quieren fomentar en los formados) (Puchol Moreno, 2003, pág.204).

En la medida en que la compañía tiene establecidas políticas y estrategias para mantener y ampliar su dimensión y competitividad, o bien para ajustarse a las coyunturas de su sector y mercado, el plan formativo debe constituirse en un pilar de apoyo para el éxito de esas políticas.

Si las políticas son de expansión, prevén la entrada de nuevo personal, captar Nuevos segmentos de mercado, el plan deberá contener acciones encaminadas a formar a ese Nuevo personal, procurando una rápida adaptación a los valores y cultura de la empresa: así como potenciar su capacidad de penetración para ganar esos nuevos espacios comerciales: Clientes, servicio, producto.

Si, por el contrario, la política es de ajuste y concentración, la formación deberá Reflejar acciones capaces de generar una mejor gestión de costes, creación de sinergias, reciclaje y conversiones de puestos y ámbitos organizativos. Es muy posible, por otro lado, Que de políticas generales se deriven políticas sectoriales y, entre estas, políticas de gestión y/o desarrollo de los recursos humanos. Su significado será el de concretar las prioridades que se solicitan al personal de la organización, así como el tratamiento que la organización va a dar a su colectivo para apoyar el cumplimiento de esas prioridades (políticas propias de formación, de promoción u otras) (Fernández, 1999, pág.85).

4.3 Implementación de la capacitación.

Al hablar de capacitación, básicamente nos referimos a una herramienta que permite a los colaboradores desarrollar sus habilidades y conocimientos para que puedan realizar sus tareas de una manera más efectiva. Los planes de capacitación deben ser sistemáticos, planificados y permanentes. Además, se realizan para los puestos actuales, a diferencia de los planes de desarrollo, que se enfocan en futuros puestos.

En muchas organizaciones, el tema de la capacitación y el desarrollo se deja a un lado, ya que es visto como un gasto adicional que no genera valor para la organización. Sin embargo, esta es una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las fuentes principales de bienestar para el personal. Además, entre los principales motivos de retiro se encuentran la falta de oportunidades brindadas por parte de la organización para poder capacitarse y desarrollarse profesionalmente.

A continuación, le presentamos tres razones por las cuales debería implementar un plan de capacitación para sus colaboradores:

Alcanzará los objetivos organizacionales

1. Al desarrollar los conocimientos y habilidades del colaborador, se va a garantizar que este realice sus funciones con destreza. Lo cual facilitará la consecución de las metas que se tienen establecidas. Al final, esto se traduce en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2. El perfil del trabajador se va a adecuar con lo que se ha establecido para el puesto de trabajo, producirá resultados de calidad, brindará un mejor servicio a los clientes (interno y externo) y podrá prevenir y solucionar problemas. De esta manera va a asegurar el mejor talento humano en cada una de las áreas de la compañía, lo que indudablemente generará gran valor para su organización.

3. Generará mayor engagement Un plan de capacitación bien diseñado y estructurado permitirá que el talento humano de su organización tenga una actitud más positiva y una mayor confianza en sí mismo, ya que pueden desempeñarse con éxito en su puesto. Los empleados se sentirán más motivados y satisfechos.

Cuando el colaborador evidencia que la organización se encuentra interesada en su crecimiento y le brinda las herramientas para fortalecer sus conocimientos y habilidades, tendrá mayor compromiso hacia el cumplimiento de las metas y se sentirá a gusto trabajando. Por lo tanto, querrá permanecer en la organización, lo que significa una menor rotación de personal, menos gastos y pérdidas. ¡Podrá garantizar el éxito de su empresa!

Es evidente que el talento de los colaboradores es el principal insumo de las organizaciones. La efectividad de los procesos y los resultados dependen del conocimiento, habilidades y destrezas que tengan los colaboradores ya que las empresas pueden alcanzar ventajas y objetivos con su trabajo.

Normalmente, son ellos los que mantienen la operación de su negocio, por ejemplo, si usted se dedica a la comercialización de algún producto o servicio, son sus trabajadores los que garantizarán las ventas, si usted logra capacitarlos en habilidades comerciales y de negociación, estos tendrán un mejor desempeño y a la vez generarán mayores ingresos.

Según Chiavenato (2007) “Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o Trabajo.

Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes, por otra parte, los Instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores especialistas contratados” (p. 402).

Cabe destacar que no necesariamente debe ser un aprendiz sino una determinada cantidad de personas escogidas para ser capacitadas, el método de un entrenador y un aprendiz se utilizan con más frecuencia cuando el colaborador es de nuevo ingreso y pasa por Periodo de prueba para ser contratado. Este es un enfoque más subjetivo dependiendo de los requerimientos, riesgos y responsabilidades del cargo en función. Chiavenato (2007) nos Dice: “La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización. La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel De los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. La calidad del material de capacitación presentado. El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.

3. La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa. La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en conjunto de esfuerzos coordinados.
4. Para mantenerlos, se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos Aquellos que están ligados al asunto, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazo, no como un gasto Inactivo y sin remedio alguno. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la implementación del programa.
5. La calidad y preparación de los instructores. El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores el criterio para seleccionar a los instructores es muy importante.
6. Estos deben reunir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, Motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden ser seleccionados de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos asumirlas.
7. La calidad de los aprendices. La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo” (p.402).

En sí de esto consta un buen programa de capacitación, eficiente adecuación de un programa de capacitación según necesidades encontradas en la organización, un buen material de capacitación a impartir, por supuesto que el seguimiento de este plan de capacitación ya sea de los gerentes o supervisores a sus subordinados, buena preparación, experiencia y herramientas del personal tiene la tarea de capacitar, así como se requieren empleados de buena calidad o ya sea personal nuevo en los cuales la empresa decida invertir con visión de futuro en su desempeño.

4.4 Evaluación de los Resultados.

La evaluación de la capacitación se limita al grado en se cumplen los objetivos: “el proceso que tiene como finalidad determinar en qué medida se han logrado unos objetivos previamente establecidos” Las propias limitaciones del procedimiento planteado lo conducen al deceso; pues la evaluación propuesta establece solo una sencilla y unilateral medición antes del programa y después del programa de los objetivos operativos y su cumplimiento o no y ofrece una alternativa de evaluación sumativa para certificar la calidad del programa.

Los años sesenta conforman el escenario propicio para el diseño de un nuevo modelo evaluativo que enfila el proceso a comprobar y mejorar la eficacia de los programas educativos; de esta manera la evaluación se convierte en una forma de investigación pedagógica aplicada que pretende valorar el éxito de un programa de acuerdo a criterios establecidos que contribuyan a la toma de decisiones para establecer acciones de mejora. Así se llega a un concepto de evaluación de la capacitación que la considera como “el proceso de recopilación y análisis de información relevante en que apoyar un juicio de valor sobre la entidad evaluada que sirva de base para una eventual toma de decisiones” (MRC, 10, 2000.). Desde esta perspectiva se señalan algunos elementos fundamentales del concepto ofrecido:

1. La evaluación como proceso que incluye diversos tipos de actividades: obtener información, análisis de la información y toma de decisiones. Implica un juicio de valor a partir de los criterios que maneja el evaluador.

2. Todo el proceso está en función de la toma de decisiones. Stufflebean (1987) considera la evaluación como: “el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y el mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados” Aun incluyendo nuevos elementos al proceso, el autor no escapa a la perspectiva sumativa de la evaluación.

Los modelos actuales se inclinan hacia una evaluación totalizadora y sistemática que abarca otros aspectos como son:

1. La determinación de necesidades de aprendizaje
2. Si estas se encuentran debidamente incluidas en los planes, programas y acciones de capacitación
3. Calidad de las acciones
4. Resultados de las acciones.

Según Cabrera. El concepto de evaluación es más abarcador y lo concibe como un proceso sistemático y planificado de identificar, obtener y proporcionar información acerca de las necesidades de aprendizaje organizacionales e individuales, de los resultados y los efectos y del impacto en el desempeño individual y organizacional obtenidos, en correspondencia con los objetivos previamente declarados que permita tomar decisiones sobre la pertinencia del sistema de capacitación establecido con vistas a su perfeccionamiento presente y futuro.. Para sustentar esta definición se hace necesario tener en cuenta otras reflexiones que se presentan a continuación para concluir con la propuesta de un modelo acorde a la definición ofrecida. Por tal motivo se parte de una segunda interrogante:

¿Porqué evaluar?

1. Para conocer las necesidades individuales y organizacionales
2. Para verificar el aprendizaje
3. Para mejorar la acción de formación
4. Para justificar la acción de formación
5. Para valorar las ventajas que aporta la capacitación a la organización
6. Para reajustar los planes de capacitación Otro elemento a tener en cuenta es el de

¿qué evaluar?, la respuesta debe centrarse en:

1. El contexto general.
2. Los ingredientes como:
 - a) Instructor, entrenador o profesor
 - b) Cuadros y dirigentes
 - c) Objetivos
 - d) Contenido

e) Métodos

f) Técnicas

g) Apoyos

3. El proceso de formación

4. El contexto de la formación

5. Los resultados como el Aprendizaje

6. Los efectos - Desempeño individual

7. El impacto: Aptitudes, Actitudes, desempeño organizacional, Influencia social de la organización Y finalmente la interrogante, ¿Cómo evaluar? Es el elemento clave y menos trabajado La evaluación de la capacitación no es sencilla, ni directa.

A veces es difícil medir el grado en que se han adquirido conocimientos o se ha modificado un comportamiento o desarrollado determinada habilidad o destreza. Por eso, a pesar de los avances alcanzados en la capacitación de los cuadros del estado y sus reservas en los últimos años, todavía hoy en las empresas los objetivos de la capacitación no son correctamente definidos por el dispositivo facultado para ello, la Comisión de Cuadros; y muchas veces se formulan por actores externos, sin considerar necesidades de manera general y sistémica.

El diagnóstico y la evaluación de la capacitación, podemos verlo como un proceso mediante el cual se recopila y analiza información acerca de la actividad de capacitación y su uso, con el fin de determinar las realizaciones, la relevancia, la efectividad y el impacto de esa actividad que puede realizarse antes (exante) lo que permite medir los efectos esperados y después (expost) momento en que podemos medir los efectos producidos. En ese empeño son de gran utilidad las respuestas a las interrogantes relativas a ¿por qué se hace el análisis?, ¿qué información se necesita? y ¿dónde se encuentra ubicada, dentro y fuera de la organización?, ¿qué programas deben evaluarse? y los efectos que serán considerados.

El carácter corrector y sancionador de la evaluación ha quedado atrás, teniendo en cuenta que este debe verse como un aprendizaje colectivo de la organización a partir de la experiencia, de los éxitos y los fracasos de políticas, planes y programas de capacitación. Por ello siempre es útil en los análisis, partir de la cultura de la organización y específicamente lo relacionado con la capacitación, así como consensar la calidad

esperada de los resultados, estimar los costos, analizar su contribución a la sostenibilidad de la organización, y potenciar el reconocimiento externo. Comúnmente las decisiones sobre la capacitación se basan más en impresiones e intuiciones y en su valor monetario que en un conocimiento directo y contrastado de la influencia que las acciones de capacitación ejercen en los resultados de la organización.

En los últimos años se ha llegado a considerar la capacitación como una inversión para el futuro y se trata de objetivar su rentabilidad y eficacia, de manera que se logren establecer parámetros de medidas para esta función que la ubiquen en el mismo nivel que otras funciones de la organización. Así la evaluación tiene que abandonar los límites de los procedimientos de gestión eventuales para convertirse en una práctica habitual que implique a todos. Muchos estudiosos han abordado la problemática desde diferentes posiciones.

Mc Gehee (1993) considera que la evaluación de la capacitación debe determinar los cambios en las habilidades, conocimientos y actitudes de los hombres que deben tener lugar cuando se someten a un proceso de formación y cómo estas habilidades, conocimientos y actitudes contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización. Plantea el autor que para ello se debe:

1. Evaluar si los procedimientos de formación tienen como resultado la modificación del comportamiento de los individuos, lo que estos deben aprender para realizar una tarea o actividad específica y de lo que debe hacer para facilitar la adquisición y la retención de las habilidades conocimientos y actitudes requeridos para su desempeño individual.

2. Evaluar si el resultado de la capacitación contribuye realmente a la consecución de los objetivos de la organización. Según Fitz- en (1999) las tres medidas generales de la formación son costes, cambio e impacto, donde:

1. Costes: Son los gastos de unidad de formación impartida. Su cálculo resulta de la suma de todos los gastos y dividir el total por el número de personas formadas. El autor divide los costes en directos e indirectos:

1. Costes directos:

- a. Honorarios de formadores
- b. Alquiler de locales o Consumibles
- c. Refrigerios

d. Viajes y alojamiento

2. Costes indirectos:

- a. Salarios y prestaciones de los formadores
- b. salarios y prestaciones de los formados
- c. Instalaciones y equipos del departamento (gasto general). Entiende por cambio el resultado o rendimiento que se puede medir a nivel individual en cuanto a mejoras de conocimientos, aptitudes y actitudes; información que puede obtenerse mediante evaluaciones anteriores y posteriores al dispositivo de formación. Llama impacto a una medida secuencial a lo largo de un continuo y no profundiza en su definición.

Bentley (1993) plantea que se confunden dos elementos fundamentales de la capacitación: la calidad de la capacitación y el valor de los resultados del aprendizaje. Para el autor ambos deben tenerse en cuenta para la evaluación del proceso de capacitación. Un análisis diferente realiza Silicio (1996) cuando advierte sobre la cantidad de organizaciones que realizan solamente una evaluación cuantitativa de la capacitación: horas hombres capacitación, número de cursos impartidos, total de asistentes en el año y no evalúan resultados en términos de:

1. Cambios de conocimientos
2. Nuevas actitudes del personal
3. Niveles de apertura del aprendizaje
4. Mejoramiento de los niveles de calidad de vida

5. Mayor integración de la organización Y afirma que la capacitación se ha de “plasmarse, realizar y evaluar” a partir de un enfoque cualitativo para dar respuesta formal y sistemática a necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas que permitieran resolver cuestiones estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

Dentro de los niveles de evaluación se incluyen las siguientes:

1. Evaluación de nivel de satisfacción de los asistentes
2. Evaluación de aprendizaje efectivo
3. Evaluación de la aplicación al puesto

4. Evaluación del impacto de la formación en el conjunto de la organización La selección de un nivel supone la aplicación de los niveles anteriores. La autora apunta que

normalmente las organizaciones realizan solo el primer tipo de evaluación, lo cual evita llegar a conocer hasta qué punto se ha producido una transferencia de los conocimientos adquiridos al puesto de trabajo y la eficacia del desempeño de las personas capacitadas.

Para conocer el impacto de la capacitación, en correspondencia con el cuarto nivel establecido por la autora, considera que el principal elemento a tener en cuenta es identificar en qué medida ha contribuido a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Con respecto a las áreas que se analizan, se debe partir del tipo de información requerida y pueden abarcar aspectos pedagógicos, legales, sociales, económicos u organizativos. Una vez determinados los elementos que se consideren más relevantes para la organización, se definen las áreas principales a evaluar con el propósito de conocer su grado de eficacia y ajuste a los objetivos fijados, tales como: calidad pedagógica, eficiencia económica, impacto en el clima de la organización.

Según lo planteado en el Modelo Regional de Capacitación, Prototipo 10, la clasificación más importante por sus efectos prácticos debe ser la que permite evaluar tres niveles:

1. Evaluación de eficacia
2. Evaluación de eficiencia
3. Evaluación de impacto en los resultados organizacionales.

En el que la eficacia se refiere a las actividades de capacitación: si se ha producido una adquisición o aprendizaje de conocimientos, habilidades y actitudes, según los objetivos establecidos. La eficiencia que también la denomina rentabilidad de las acciones, debe tener en cuenta si se produce o no una transferencia del aprendizaje adquirido por los formatos al desempeño en su puesto de trabajo concreto, o sea, la transferencia de lo aprendido a la situación concreta de trabajo del sujeto. Por su parte la evaluación de impacto se refiere a los efectos que la mejora de los comportamientos individuales tiene en el rendimiento, en la calidad del trabajo. Para este tipo de evaluación se debe contar con una serie de indicadores operativos que permitan establecer una relación causa efecto entre los comportamientos y los productos y resultados de la organización, a mediano y a largo plazo. (Rodríguez, 2005)

Según Chiavenato (2007) “En este, nivel la capacitación debe proporcionar resultados como:

1. Reducción de la rotación de personal.
2. Reducción del ausentismo.
3. Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
4. Aumento de las habilidades de las personas del conocimiento de las personas.
5. Cambio de actitudes y conducta de las personas” (P. 404)

Según Chiavenato (2007) “La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.

2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen consecución con las metas de la empresa. Además de estas dos cuestiones debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos” (p. 403).

Esta etapa se realiza con el fin de revisar los cambios que desarrolla la capacitación en el personal capacitado, en cuanto a mejora de conocimientos, cambios de actitudes, mayor liderazgo, dichos resultados tienen que verse en un corto y largo plazo, cabe mencionar que esto depende del compromiso que el colaborador asuma con la organización de nada sirve capacitar al personal muchas veces si este no pone de su parte y presta atención, analiza reflexiona y mejora su desempeño.

Evaluación de los resultados de la capacitación: La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.

2. Verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa. Además de estas dos cuestiones de debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

3. Evaluación a nivel organizacional. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento en la eficacia organizacional.
- b) Mejora de la imagen de la empresa.
- c) Mejora del clima organizacional.
- d) Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
- e) Apoyo del cambio y la innovación.
- f) Aumento de la eficiencia, entre otros.

4. Evaluación a nivel de los recursos humanos. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Reducción de la rotación de personal.
- b) Reducción del ausentismo.
- c) Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
- d) Aumento de las habilidades de las personas.
- e) Aumento del conocimiento de las personas.
- f) Cambio de actitudes y conductas de las personas, etcétera.

5. Evaluación a nivel de las tareas y operaciones. En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

- a) Aumento de la productividad.
- b) Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- c) Reducción del flujo de la producción.
- d) Mejora en la atención al cliente.
- e) Reducción del índice de accidentes.
- f) Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización. (Chiavenato, 2008)

4.5 Evaluación a nivel organizacional.

Para Lawler III et. al. (1980) la E.O. es el proceso de medida de la eficacia de una organización desde una perspectiva comportamental o socio sistémica. Eficacia incluye ambas cosas, las capacidades de una organización para obtener resultados y el impacto humano del sistema sobre los individuos que lo componen.

- Según Nadler (1980) la E.O. se define como la medida de variables relativas al tipo de conducta organizacional y a la eficacia de la misma.

- Van de Ven (1980) entiende que la E.O. consiste en una estructura conceptual que se desarrolla a lo largo de un proceso, y establece y diseña unos instrumentos de medida para predecir y explicar el funcionamiento de organizaciones complejas en relación a como ellas están organizadas y el entorno en el cual operan.

Hay una coincidencia entre los diversos autores en resaltar los mismos elementos a nivel de concepto: la necesidad de que la E.O. esté vinculada a una estructura conceptual o modelo que sirva de referencia y que los datos recogidos nos permitan conocer el funcionamiento y el grado de nivel o eficacia organizacional.

En definitiva, la E.O. es un sistema de diagnóstico aplicado a las organizaciones cuyas evaluaciones deben responder en su estructura a un proyecto de intervención, en este caso, psicosocial.

4.5.1 Objetivos.

La E.O. es un medio, no un fin en sí mismo y por tanto, los objetivos vendrán generalmente definidos por el modelo o proyecto de intervención. No obstante, y con independencia de lo anterior, los objetivos que frecuentemente suelen cubrirse con la E.O. son:

1. Facilitar datos que permitan un conocimiento lo más objetivo posible de la organización en su conjunto.
2. Dimensionar cuáles son los puntos débiles y puntos fuertes de dicha organización.
3. En base a 1 y 2, facilitar los datos pertinentes y debidamente sistematizados para el posterior desarrollo de un plan de intervención.

4.5.2 Proceso.

El desarrollo de la E.O. requiere seguir una serie de etapas bien definidas y perfectamente planificadas si pretendemos conseguir nuestros objetivos con rigor y fiabilidad. Creemos que un buen ejemplo de lo que sería el proceso a seguir en una E.O. es el planteado por Van de Ven (1980) por tratarse de un esquema de trabajo diseñado, validado y aplicado con resultados satisfactorios.

Este proceso consta de 6 etapas perfectamente diferenciadas que recoge la figura nº 1 y que tratan de responder a las siguientes cuestiones previas:

- ¿Cuál es el resultado deseado?
- ¿Cómo medir un resultado deseado?
- ¿Qué produce o causa el resultado deseado?

Para responder a estas preguntas se propone un proceso de trabajo que sirva de guía al psicólogo en su labor de análisis y estudio de la organización, así como le posibilite el mantenimiento de un control y un interés centrado en el rigor y aceptación

de la evaluación que se está realizando.

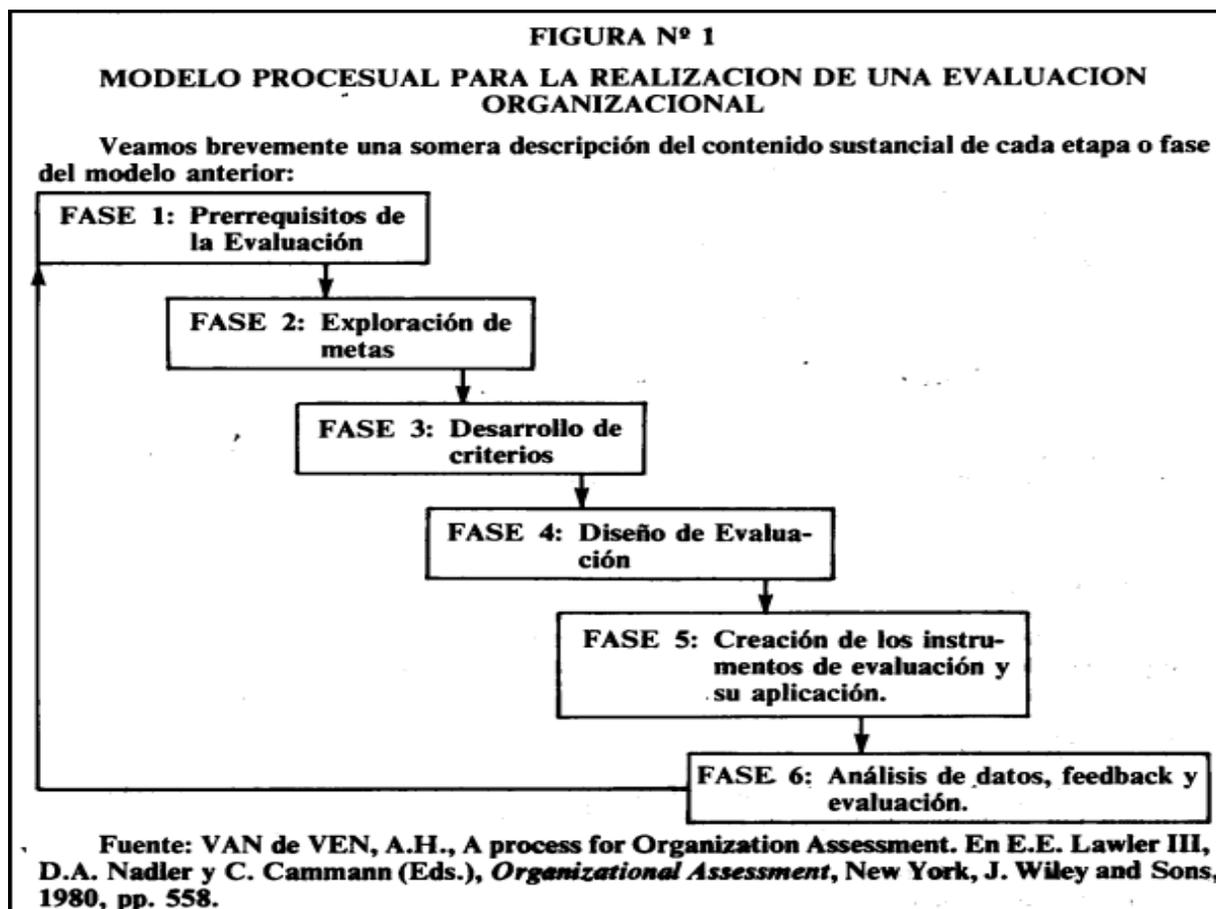


Imagen 4.5.1 (Velasco V. M., 1995)

FASE 1: Antes de comenzar cualquier tipo de E.O. habría que responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las razones para una E.O.?
2. ¿Cómo se usarán los resultados del estudio?
3. ¿Qué temas o aspectos de la organización serán evaluados?
4. ¿Qué personas o grupos serán los destinatarios del estudio?
5. ¿Quién deberá conducir la realización del estudio?
6. ¿Hasta qué grado hay un compromiso para el uso de métodos y conocimientos de la ciencia con el fin de diseñar y conducir el estudio de E.O.?
7. ¿Cuántos son los recursos disponibles para realizar el estudio?

FASE 2.: Una vez contestados los interrogantes del punto anterior, habría que entrar a aclarar con los responsables de la organización o los usuarios de la E.O., cuál es su percepción acerca de la eficacia de la organización y los componentes o aspectos a evaluar, insistiendo en tres puntos:

- Aspectos a valorar, perfectamente detallados.
- Objetivos que se pretenden alcanzar.
- Jerarquización priorizada de tales aspectos y objetivos.

Esta fase supondrá un amplio y profundo contacto para clarificar la cantidad y calidad de los resultados a obtener, indicadores a utilizar en materia de satisfacción del personal y de la eficacia de la organización.

FASE 3.: Los criterios para el desarrollo del proceso requieren que los usuarios (la organización, los contratantes de la E.O.) tomen tres decisiones que afectan a la forma de cómo desarrollar este proceso:

1. Seleccionar las características de las dimensiones concretas a observar y medir en el estudio y que han de ser usadas como indicadores del objetivo a conseguir.

2. Especificarlos estándares o puntos de cierre de las dimensiones por encima de las cuales se considera alcanzado el objetivo o, al contrario, por debajo de los cuales el objetivo alcanzado no es satisfactorio (Hay que recordar que los objetivos a evaluar son, en muchos casos, las metas que una intervención psicosocial se plantea como compromiso ante el cliente).

3. Determinar, cuando los criterios son múltiples, qué peso o intensidad asignar a las diferentes dimensiones a evaluar hasta establecer una jerarquía en función siempre de los objetivos a alcanzar. El trabajo en grupo y las reuniones de discusión deberán ser bastante intensas en esta etapa, así como en la fase 2.

FASE 4.: Es la dedicada al diseño de la evaluación una vez que están ya suficientemente definidos los objetivos. Los evaluadores trabajan con un equipo técnico dentro de la organización para desarrollar una prueba piloto y establecer las medidas y controles de la eficacia en la organización.

FASE 5.: Es el momento de iniciar la E.O. una vez que el modelo conceptual, las hipótesis y las medidas, han sido desarrolladas en la fase 4. Es la fase de recogida de datos propiamente dicha.

FASE 6.: Finalizada la recogida de datos, los grupos de trabajo proceden a la explotación de la información realizando el análisis, la evaluación de los datos que han de ser utilizados por el usuario en orden a los objetivos planteados, así como las posibles deducciones que se deriven de los hallazgos encontrados en la evaluación. Finalmente, los resultados se contrastan con los objetivos a fin de retroalimentar el plan de E.O. en coherencia con el modelo de intervención y las hipótesis de trabajo previamente establecidas. Puede, para ello, utilizarse un informe conteniendo los resultados E.O. o celebrar reuniones o debates entre el equipo de evaluación y el equipo de usuarios. (Velasco V. M., 1985)

Según Chiavenato (2007) “En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:

1. Aumento de la eficacia organizacional.
2. Mejora de la imagen de la empresa.
3. Mejora del clima organizacional.
4. Mejora de la relación entre la empresa y los empleados.
5. Apoyo del cambio y de la innovación.
6. Aumento de la eficiencia, entre otros.

Este enfoque engloba resultados generales, al hablar de nivel organizacional se hace constar que se ha realizado la capacitación en diferentes áreas, en un determinado plazo de acuerdo con el programa de capacitación y se evalúa a nivel general cual ha sido la mejoría en los aspectos detectados en las necesidades de capacitación.

Conclusión.

Con el trabajo documental presentado sobre recursos humanos y el proceso de capacitación por competencias y desarrollo del personal llegamos a la conclusión que:

Es importante conceptualizar las generalidades de recursos humanos donde nos dimos cuenta de la importancia que tiene dentro de una organización puesto que ayuda a cumplir sus objetivos organizacionales.

Establecer los aspectos generales de capacitación en este punto nos damos cuenta que desde hace muchos años atrás ha existido este proceso con el objetivo de mejorar la productividad.

Implementar las necesidades de capacitación hacer un análisis a las áreas más eficientes de la institución con el objetivo de mejorar la efectividad de la institución. Así proporcionar al colaborador aptitudes y conocimientos que le permitan tener un perfil más alto en la ejecución de su trabajo.

Especificamos la evaluación de capacitación, donde abordamos las etapas del proceso de capacitación entre ellas, el diagnóstico de las necesidades de capacitación, evaluación del programa de capacitación, políticas y finalizando con la Implementación de la capacitación. Comprendimos que es importante por el motivo que ayuda a la eficiencia y productividad de la empresa la cual se hace con el objetivo de cumplir las necesidades de esta.

Bibliografía

- 2003), D. B. (2003). <https://epositorio.unan.edu.ni/>. Recuperado el 09 de 09 de 2021, de <https://repositorio.unan.edu.ni/4814/1/17041.pdf>
- Aitana. (2019). La importancia de recursos humanos en una empresa. *Aitana*, 2.
- Castillo, Y. A. (14 de 11 de 2017). *www.monografias.com*. Obtenido de www.monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos102/administracion-de-recursos-humanos/administracion-de-recursos-humanos.shtml>
- Chiaveato, I. (2008). Gestion de Talentos Humanos. En I. Chiaveato, *Gestion de Talentos Humanos* (págs. 12-13). Mexico: Ltda.
- Chiavenato, I. (2008). Administracion de Recursos Humanos. En I. Chiavenato, & M. I. Martínez (Ed.), *Administracion de Recursos Humanos* (T. profesionales, Trad., Vol. Octava edicion, págs. 222-223). Mexico, Mexico, Bdf Mexico: Mc Graw Hil.
- Castillo, R. d. (20arabigos2). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. México:
Eduardo Duran Valdivieso.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. México.: McGraw-Hil.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos (Octava ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las Organizaciones (8ª. ed.)*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I. (20arabigosarabigos). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Contreras, R. d. (20arabigos2). *DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES*. MEXICO: RED TERCER MILENIO S.C
- Dessler, G. (arabigos996). *Administración de personal (6ª. ed)*. México: Prentice Hall.

- Desconocido. (2014). <https://dokumen.pub/calidad-y-productividad-cuarta-edicion>.
Obtenido de <https://dokumen.pub/calidad-y-productividad-cuarta-edicion:https://dokumen.pub/calidad-y-productividad-cuarta-edicion-9786071503152-6071503159-9786071511485-6071511488.html-9786071503152-6071503159-9786071511485-6071511488.html>
- Desconocido. (2016). invassat.gva.es. Obtenido de invassat.gva.es:
<https://invassat.gva.es/es/que-es-la-prevencion-de-riesgos-laborales>
- Desconocido. (19 de 04 de 2019). www.tempotel.es. Obtenido de www.tempotel.es:
<https://www.tempotel.es/funciones-departamento-recursos-humanos/>
- Desconocido. (04 de 02 de 2020). www.kenjo.io. Obtenido de www.kenjo.io:
<https://www.kenjo.io/es/guia-evaluacion-desempeno-para-recursos-humanos>
- Desconocido. (04 de 02 de 2020). www.kenjo.io. Obtenido de www.kenjo.io:
<https://www.kenjo.io/es/guia-evaluacion-desempeno-para-recursos-humanos>
- Desconocido. (2020). www.questionpro.com. Obtenido de www.questionpro.com:
<https://www.questionpro.com/blog/es/seleccion-de-personal/>
- Desconocido. (s.f.). www.coursehero.com. Obtenido de www.coursehero.com:
<https://www.coursehero.com/file/p4o53tfs/Proporcionar-competitividad-a-la-organizaci%C3%B3n-Esto-significa-saber-crear/>
- Dessler, G., & Varela, R. (20arabigosarabigos). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos (arabigosarabigos^a. ed.)*. México: Pearson.
- Etece, E. (24 de 09 de 2020). concepto.de/reclutamiento/. Obtenido de <https://concepto.de/reclutamiento/>
- Fernández, C. (arabigos999, Marzo 7). *El diseño de un Plan de Formación como estrategia de desarrollo empresarial: estructura, instrumentos y técnicas*. Revista Complutense de educaciómí,: <https://revistas.ucm.es>
- Hernández, B. (arabigos2 de agosto de 200arabigos). *Información sobre la Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de Capacitación y Desarrollo:
<http://www.depi.itchiuhua.edu>
- Mondy, R. W. (20arabigos0). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

- Galdinar, C. (1997). *www.terragnijurista.com.ar*. Obtenido de *www.terragnijurista.com.ar*:
<https://www.terragnijurista.com.ar/doctrina/evolucion.htm>
- Humanos., A. d. (2008). *Administracion de Recursos Humanos*. En A. d. Humanos., *Administracion de Recursos Humanos*. (págs. 222-223). Mexico: Mc GraWw Hil.
- managua, u. (2003). *https://epositorio.unan.edu.ni/*. Recuperado el 09 de 09 de 2021, de
<https://repositorio.unan.edu.ni/4814/1/17041.pdf>
- Martin, G. (2016). *revistaempresarial.com*. Obtenido de *revistaempresarial.com*:
<https://revistaempresarial.com/gestion-humana/nomina/ventajas-y-desventajas-de-tercerizar-la-gestion-del-rrhh/>
- Pruna, M. E. (03 de 2012). *https://mespinp.blogspot.com/*. Obtenido de
<https://mespinp.blogspot.com/>: <https://mespinp.blogspot.com/2012/03/las-categorias-del-talento-humano.html>
- Real, J. (7 de 9 de 2020). *likulacenglishinsider.com*. Obtenido de
likulacenglishinsider.com: <https://likulacenglishinsider.com/importancia-de-mantener-buenas-relaciones-en-el-trabajo/>
- Rebejo, E. (28 de 10 de 2020). *.adphgroup.com*. Obtenido de *.adphgroup.com*:
<https://www.adphgroup.com/que-es-la-gestion-de-planillas/>
- Rodriguez, J. A. (2005). Evaluacion de la capacitacion y de su impacto en el desempeño individual y organizacional. *Ciber Educa*, 4-8.
- Romero, E. d. (2021). introduccion.
- Rosario, J. M. (04 de 06 de 2013). *www.eoi.es*. Obtenido de *www.eoi.es*:
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- Rosario., J. M. (04 de 06 de 2013). *www.eoi.es*. Obtenido de *www.eoi.es*:
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- Ruiz, F. J. (20 de 02 de 2020). *repositorio.unan.edu.ni*. Obtenido de
[repositorio.unan.edu.ni](https://repositorio.unan.edu.ni/12869/1/23120.pdf): <https://repositorio.unan.edu.ni/12869/1/23120.pdf>
- (Salmeron, D. B. (15 de 08 de 2003). */repositorio.unan.edu.ni/*. Obtenido de
<https://repositorio.unan.edu.ni/>
- Scott, B. G. (2007). *https://www.academia.edu/*. Obtenido de
<https://www.academia.edu/>

- https://www.academia.edu/43559723/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_14ed_Bohlander_George_Snell_Scott
- Scott, B. G. (2007). *www.academia.edu*. Obtenido de *www.academia.edu*: https://www.academia.edu/43559723/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_14ed_https://www.academia.edu/43559723/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_14ed_Bohlander_George_Snell_Scott
- (s.f.). Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/>
- S.N.P. (13 de 05 de 2013). *www.ips.com.mx*. Obtenido de *www.ips.com.mx*: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/importancia-rrhh/>
- Tempotel. (16 de 04 de 2019). *www.tempotel.es*. Obtenido de *www.tempotel.es*: <https://www.tempotel.es/funciones-departamento-recursos-humanos/>
- Torres, I. (09 de 12 de 2019). <https://iveconsultores.com/plan-de-capacitacion/>. Obtenido de <https://iveconsultores.com/plan-de-capacitacion/>: <https://iveconsultores.com/plan-de-capacitacion/plan-de-capacitacion/>
- trabajo, D. d. (13 de 07 de 2018). *www.gob.mx/profedet/es/articulos*. Obtenido de *www.gob.mx/profedet/es/articulos*: <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>
- Trabajo, I. V. (2016). *invassat.gva.es*. Obtenido de *invassat.gva.es*: <https://invassat.gva.es/es/que-es-la-prevencion-de-riesgos-laborales>
- Velasco, V. M. (1985). Evaluacion Organizacional. <https://journals.copmadrid.org>, págs. 6-7.
- Velasco, V. M. (1995). <https://journals.copmadrid.org>. *La evaluacion organizacional*, pág. 4. Obtenido de <https://journals.copmadrid.org>: <https://journals.copmadrid.org/jwop/files/1985/vol1/arti2.htm>
- vite., H. R. (2009). *www.uaeh.edu.mx*. Obtenido de *www.uaeh.edu.mx*: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/huejutla/n3/m2.html>