

# **CAPACITACIÓN**

**AUTOR: EDUARDO SANCHEZ CASTRO**

**MARZO: 2021**



**San Marcos**

## Introducción

A partir de la interrogante sobre la participación del psicólogo en las organizaciones, este trabajo pretende contextualizar al estudiante en el tema del comportamiento organizacional y todos los procesos que conlleva como capacitación de personal, inducción, diagnóstico de necesidades de personal, siempre tomando en cuenta el tipo de organización, su filosofía, misión y visión por alcanzar, desde hace tiempo se han venido contruyendo estrategias en las empresas que involucran la psicología organizacional como puente entre el colaborador y la administración.

El fin es conocer la importancia de las capacitaciones en las organizaciones y cual es el correcto procedimiento previo, durante y después de la capacitación, además de conocer la rentabilidad de las mismas en las organizaciones.

## Tabla de contenido

Introducción .....	2
Capacitación .....	4
Técnico en capacitación o capacitador .....	4
Retención de personal .....	4
Plan de carrera .....	8
Plan de sucesión.....	10
Diseño de programas de capacitación y desarrollo.....	11
Conclusiones y recomendaciones .....	14
Referencias bibliográficas .....	15

## Capacitación

Para comenzar a mencionar lo que es la capacitación en las organizaciones, señalemos quien se encarga de ese proceso, en primer lugar, muchas organizaciones tienen la función asignada a Recursos Humanos, no obstante, hay otras que un especialista en comportamiento organizacional se encargará de capacitar y entrenar a los nuevos empleados, o bien, actualizar a los más antiguos. En este sentido, Gómez y otros (2019) describen la posición de capacitador.

### Técnico en capacitación o capacitador

Este puesto requiere mucha habilidad de comunicación, liderazgo, vocación por enseñar, conocimiento a nivel general de Recursos Humanos, conocimiento de comportamiento organizacional, se puede trabajar eventualmente en outsourcing o de forma permanente en procesos de inducción o capacitación en las organizaciones.

### Retención de personal

Hay que redefinir la visión que poseemos de las organizaciones y abrir nuestras mentes a lo que realmente nos conviene comprender. Veamos.

Se dice que las mejores empresas son las que valoran a su personal y, en verdad, es, al contrario: las mejores empresas son aquellas en donde el personal valora a la mucha organización, y lo hace justamente porque consigue en ella lo que espera, desea y sueña, que no es otra cosa que un lugar donde crecer y establecerse, desarrollarse y alcanzar sus metas. Y es que valorar al personal no debe ser una característica aislada y digna de mostrarse como una ventaja comparativa, ya que al hacerlo pareciera que se trata de un adendum que han decidido poseer y eso no es así. Valorar al talento humano debe ser una condición sine qua non que ha de existir en todas las empresas, que debe ser parte de sus bases fundacionales. Debemos estar claros, lo lógico y natural es que la empresa valore a su gente, pues hacerlo no es opcional.

La lección es simple: si su empresa posee las condiciones adecuadas en cuanto a beneficios socioeconómicos, crecimiento personal y profesional, buen clima organizacional, adecuadas y cómodas instalaciones, un correcto estilo de dirección y gestión, flexibilidad e interés por hacer del trabajo una experiencia grata y satisfactoria... ¿piensa usted que tendría que dedicar tiempo a idear planes para que su gente se quede en ella?... ¡No! Por el contrario, le sobrarán solicitudes para formar parte de su compañía.

#### **El verdadero plan de retención del talento humano debe estar tácito en la visión, misión y objetivos de la empresa**

En las políticas y normas que en ella existen, en la manera de gestionar al talento y hacerlo partícipe del logro y éxito de la compañía; debe estar en la forma en que se concibe el trabajo y los procesos que lo integran y la manera en que se sientan cómodos quienes lo hacen posible, se sientan respetados, escuchados e identificados con sus deberes y derechos.

De lo contrario la gente se irá; no importa cuánto usted haga, cuánto planifique, porque todo ese esfuerzo individual que realice poco o nada agregará a la expectativa real de quien desea

ver en la empresa un medio para lograr sus objetivos individuales y personales sin menoscabo de los que la organización posee.

Sí, así es, justamente cuando los planes de retención del talento humano comienzan a ser un punto en la agenda de la empresa ha sido diagnosticada como “poco atractiva y competitiva” y en ese caso los especialistas y la experiencia recomiendan “una breve permanencia en sus filas”.

**¿Cuál es la importancia de las capacitaciones en la Empresa?**

### **1. Rotación de personal**

Toda Empresa destacada se compara a un sistema dinámico (en movimiento), como cualquier ser vivo, que nace, crece, se reproduce y muere, es así la complejidad de una organización.

Nace a partir de una idea, de una necesidad, de una visión de personas que se organizan para desarrollar sus ideas y avanzar en un crecimiento, el cual se espera sea ascendente durante toda su vida funcional. Crece en número de colaboradores, de relaciones personales con los clientes, proveedores, administradores y todo tipo de relación que interviene en la misma, se reproduce, generando más sucursales, sedes, servicios y funciones para diferentes tipos de clientes buscando llenar sus diversas necesidades. Y lastimosamente las Empresas no son eternas, pueden morir, por falta de una buena organización, de un seguimiento, además las empresas que no se alinean al dinamismo de la era en que se encuentra no permanecen vivas por mucho tiempo.

Dentro de toda esta dinámica organizacional uno de los aspectos más importantes es la rotación de personal o turnover, como lo menciona Chiavenato (1983).

Chiavenato (1983) define el término rotación de recursos humanos como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”, un volumen que se puede medir por medio de estadísticas en un tiempo y espacio determinado.

Sonia Gómez, experta en Recursos Humanos señala en una publicación del 30 de octubre del 2014 para la Nación (medio escrito de comunicación e información costarricense) la importancia de conocer los costos de una alta rotación de empleados. Indicó “Cuando salen trabajadores, corre un período para cubrir sus vacantes, este tiempo significa gastos extras y equipos sin uso, o sea, una baja en la productividad”

Continúa mencionando Gómez para la Nación que es importante el brindar apoyo, capacitando a los supervisores de personal, para que las relaciones humanas efectivas sean de largo plazo, productivas y de calidad.

Además de las capacitaciones a los supervisores y mandos altos de una compañía, se deberían capacitar a todo el personal de una empresa en períodos diferentes.

El proceso de Reclutamiento y Selección de personal dentro de una organización es cambiante dependiendo de la oferta y la demanda que se genera en un momento dado en un entorno social. Este proceso por sí solo, en una compañía no determina el grado de estabilidad del personal de la misma. Debe existir un proceso de generación y capacitación de talento humano en constante crecimiento.

Debemos reflexionar acerca de la importancia del Recurso Humano en una organización; actualmente es un término gastado dentro de muchas compañías, que hablan de la importancia de su personal, de que se debería capacitar al mismo, de valorar su esfuerzo y generar motivación en las personas, pero del hecho a la realidad aún tenemos un gran camino por recorrer.



Generalmente, la contratación de personal pasa por un proceso de reclutamiento donde se aplican pruebas, entrevistas, y se miden perfiles “adecuados” a la terminología del perfil de la compañía. Algunas empresas, capacitan a su personal los primeros días, semanas o tal vez con mucha diligencia algunos meses, pero en el pensamiento de los empresarios hoy en día ven inútil el gasto que se requiere para una capacitación constante.

Todo colaborador tiene un ciclo de vida, dentro de una organización, su motivación puede ser extrínseca o intrínseca y su desempeño varía con el tiempo

## 2. Motivación de personal

¿Qué es lo que la gente realmente quiere?

Dinero, aumentos, bonos, viajes, obsequios... ¿realmente esto motiva a una persona a hacer bien su trabajo, a producir diariamente lo que se le pide, y aun así dar un valor agregado a su trabajo?, ¿es en realidad estos incentivos suficientes para cambiar la cultura de las personas de un sentimiento de estabilidad y quietud a una determinación de dar el 100% de su capacidad?

Werther y Davis (2008) nos explica que la motivación es un proceso psicológico, el cual lo desencadena una necesidad de cualquier índole, sea social, física o psíquica, está orientado a una meta que la persona selecciona y es un medio para facilitar la actividad.

Para ampliar el concepto veamos qué tipos de motivación existen.

Tenemos:

**Motivación Extrínseca:** es el tipo de motivación que mayormente usamos. Es la manera más fácil de despertar interés en otra persona por medio de recompensas como el dinero, los regalos, entre otros. La motivación tiene un fundamento cognitivo, esto quiere decir, que nuestro pensamiento lo dirigimos hacia la realización de una finalidad. Así es como ya sea por una necesidad o por otro motivo, el cuerpo dirige sus esfuerzos hacia el trabajo, canalizado por los pensamientos y emociones.

Este tipo de motivación no es la más duradera, es transitoria, ya que mientras tengamos a mano los incentivos, la persona realizará la tarea asignada, pero qué sucede cuando se deja de reforzar la conducta por atractivos externos, se terminará la respuesta de acción y la persona vuelve a la quietud y más aún su pensamiento refuerza una contra acción ya que se refuerza la motivación negativa, que viene siendo algo así como volver a retroceder el camino y esfuerzo que nos llevó hacia el fin primario, derribando las acciones anteriores a priori.

Abraham Maslow estudió la psiquis humana junto con otros destacados científicos y determinó que el ser humano es un ente motivado, que se organiza para cubrir sus necesidades por escalas, desde las más básicas como la necesidad de tomar agua, de comer, de dormir, hasta las necesidades más avanzadas como la necesidad de afecto, de estabilidad emocional, de seguridad. Cuando su meta es satisfecha su motivación se acaba.

**Motivación Intrínseca:** en la motivación intrínseca nacen dos fundamentos: la competencia y la autodeterminación. Se genera dentro de cada uno de nosotros, y es un concepto más amplio que el anterior y más difícil de definir, ya que siempre se ha buscado una explicación visible a las cosas.

Desde los albores de la humanidad ha existido polémica sobre conceptos abstractos como el cuerpo-alma, como la conciencia, la espiritualidad y muchos más. Actualmente se sabe, por medio de los resultados u objetivos a perseguir que la realidad es que estos términos

aun sin ser tangibles son completamente reales y válidos para cualquier científico.

Al nacer del interior de las personas, no requiere incentivos materiales, sino más bien emocionales. El dar apoyo, el destacar el trabajo diario de nuestros colaboradores, o simplemente un gesto de aprobación vale más que el oro.

Cuenta Maxwell (2005) citando a Carnegie, una anécdota acerca de la importancia de motivar a sus colaboradores, las personas les gusta sentirse importantes, de ahí nació la idea de un pequeño niño llamado Andrew Carnegie, el cual tenía un conejo y una coneja. Una mañana despertó con una canasta llena de conejitos y no tenía con que alimentarlos, se le ocurrió buscar una docena de muchachos vecinos, y les dijo que, si todos los días iban y arrancaban suficiente hierba y flores para alimentar a los conejos, les pondría el nombre de cada uno de los jóvenes que lo hicieran.

Vemos algo muy interesante, en esta historia. Primero, las personas quieren sentirse importantes, sentir reconocimiento de lo que hacen y sentido de pertenencia, este chico a su corta edad pudo comprobar esta verdad.

Por supuesto que todos queremos cobrar el aguinaldo, el plan de ahorro y nuestro salario, pero la verdadera motivación nace de adentro, el que trabaja por dinero y no por lo que le gusta, lo que le apasiona, solo trabajará hasta donde sea lo suficiente para obtener su recompensa.

La forma de hacer que alguien quiera hacer algo, decía Carnegie “consiste en hacer que la otra persona quiera hacerlo”.

Indica Guillén y Guill (2000) “La motivación influye en el rendimiento, éste en el resultado, y ambos en la satisfacción laboral y en la motivación.”

Es un ciclo completo, que necesitamos conocer si deseamos obtener los mejores resultados en nuestros colaboradores, que se enlaza en un excelente desempeño laboral.

### **Competitividad**

Toda empresa busca ser la mejor en su campo, así como existen muchas empresas que compiten entre sí con el mismo servicio, la diferencia radica en la importancia del recurso humano en la organización

Nuestra gente, el factor humano, nuestros colaboradores deben ser lo más importante dentro de las organizaciones. Así la inversión que se genere en las personas es la mejor inversión. La productividad, el rendimiento, la eficiencia y la eficacia son algunos de los resultados que obtenemos al invertir en las personas. En el nuevo milenio la competencia se ha acrecentado a niveles máximos, la inestabilidad es mucho mayor que hace unos 20 años, el surgimiento de un sinnúmero de compañías es inevitable y por ende la Competitividad es mayor.

No se trata de grandes inversiones, de enormes infraestructuras, de publicidad, de cargos gerenciales, donde debemos invertir para poder competir a gran escala es desde adentro Chiavenato (1983) dice que

“La capacitación debe tratar de experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, así como completarlas y reforzarlas con actividades para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiaran así mismos y a la empresa”. (p.189)

La competitividad menciona McFetridge (1995) a nivel empresarial es la habilidad para operar rentablemente en un mercado determinado por una gran cantidad de factores.

Según expertos como (Becker, 1964; Mincer, 1981; Romer, 1989) mencionados en Gómez y otros (2019) el coaching y la educación han sido reconocidos como un factor decisivo para

el desarrollo económico de la organización. Estudios de países en desarrollo han demostrado que la capacitación en el trabajo ofrece significativos retornos en términos de productividad.

La inversión de una adecuada capacitación no es a corto plazo, sus frutos se verán reflejados a mediano y largo plazo, se debe concientizar que hoy en día tenemos en Costa Rica muchos profesionales en búsqueda de trabajo, y muchos puestos aún vacantes. Uno de los motivos es que no cumplen con el perfil técnico necesario para el puesto, a las personas las debemos capacitar, creer en el potencial que tienen, mejorar su actitud, enseñarles a controlar sus emociones y a aprender las técnicas tanto duras en materia laboral como blandas en forma personal.

Cualidades básicas y necesarias hoy en día en las Compañías. Estudios de científicos reconocidos de Harvard y otras Universidades prestigiosas durante la última década han demostrado la importancia de la Inteligencia Emocional y sus técnicas para saber usarla en beneficio de todos. Estamos en una gran Revolución Humana, donde el Recurso Humano y su importancia en las Empresas ha pasado de una simple herramienta usada para los propósitos de ganancias económicas de las compañías a ser la Base Fundamental de las mismas.

## Plan de carrera

El reclutamiento interno tiene entre sus ventajas la creación de un clima positivo dentro de la organización, porque sus integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella.

### Relación con los colaboradores

Las relaciones con las personas se dividen, por un lado en relaciones internas, con los propios colaboradores en el día a día de la organización, y por la otra en relaciones externas, con los representantes de los colaboradores; por ejemplo, los sindicatos.

Las relaciones con los colaboradores, se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización.



Figura 13.  
Fuente: bing.com

Dentro de las relaciones con los empleados se dan las siguientes:

Ascensos
Transferencias
Jubilación
Dimisiones o renuncias
Disciplinas
Medidas disciplinarias

Recursos Humanos se encarga de la función de STAFF en las relaciones con los empleados, de forma que sirve de asesoría interna con ellos, delegando en jefes, supervisores y gerentes la responsabilidad de línea con los empleados, es decir, RH. Es a través de las comunicaciones, la cooperación, la protección, la asistencia y la disciplina que genera Recursos Humanos con su personal que se forman las relaciones laborales.

### **Movimientos de personal**

Una organización nunca está en calma, los movimientos son constantes entre el personal y la organización; este flujo constante implica:

1. Las transferencias
2. Los ascensos
3. La separación por jubilación y
4. Los despidos



Figura 14.  
Fuente: bing.com

## Plan de sucesión

Cuando un colaborador sale de la empresa sea por renuncia o despido, la organización necesita reemplazarlo. Hoy en día las empresas no pueden darse el lujo de esperar demasiado para ocupar el espacio que dejó el colaborador saliente.

En este sentido, destaca Desler (2009) que es importante una planeación de la sucesión, el cual requiere identificar, evaluar y desarrollar a los colaboradores dentro de una política de liderazgo.

La planeación de sucesión tiene tres pasos fundamentales:

1. Identificar y analizar puestos claves
2. Obtener y evaluar candidatos
3. Seleccionar aquellos que son más adecuados para los puestos claves

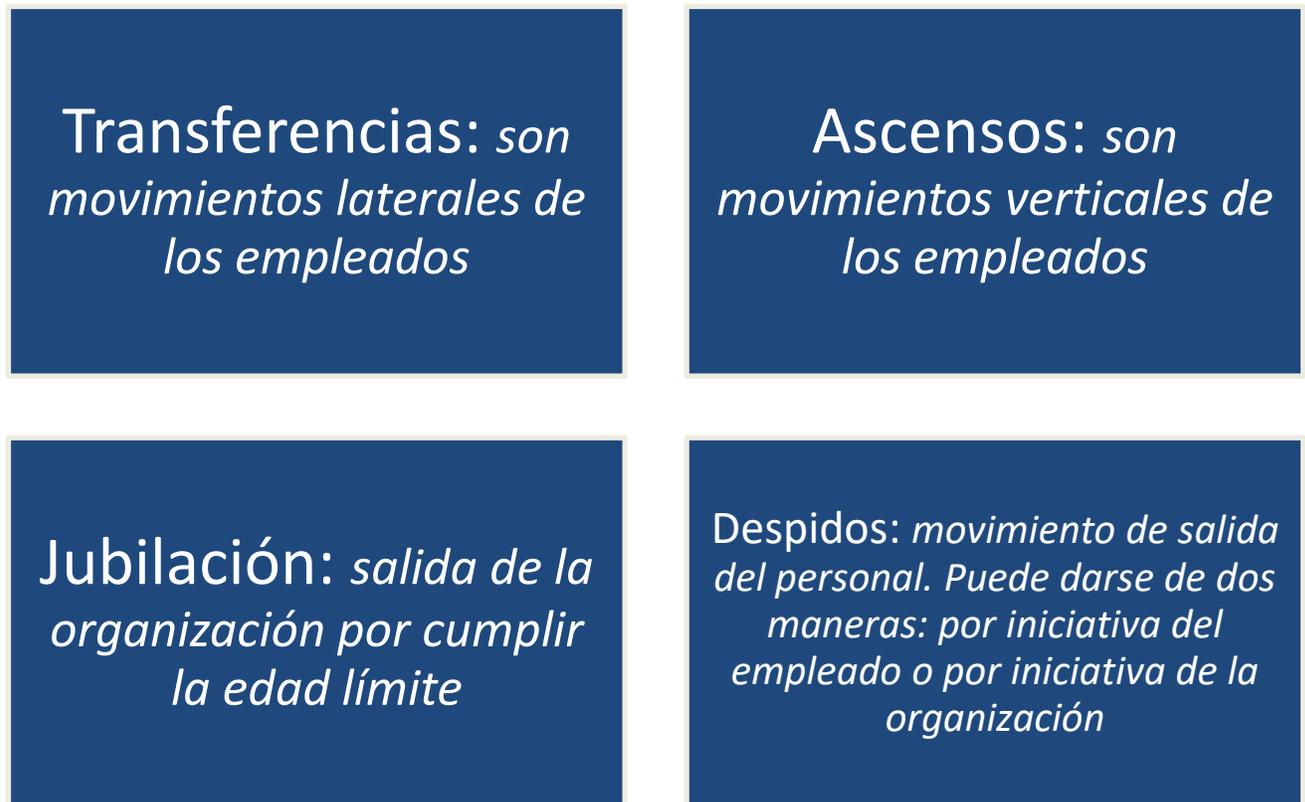


Figura 15.  
Fuente: propia

## **Diseño de programas de capacitación y desarrollo**

### **7 Pasos para desarrollar un diagnóstico efectivo de necesidades de Capacitación**

Dentro del programa de Asesoramiento y Capacitación, nos hemos basado en el Programa “7 Pasos para desarrollar un diagnóstico efectivo de necesidades de Capacitación” de Reza (2006)

Como hemos visto hasta el momento, la mejor inversión que puede realizar una excelente compañía está en su Recurso Humano.

Existen capacitaciones, adiestramientos y asesoramientos.

Definamos cada uno de los términos.

#### **Primer paso:**

Compilar los documentos necesarios para obtener la información básica:



Estructura orgánica de la empresa: organigramas, manuales de organización y de procedimientos, planes elaborados, etc.

Listado completo del área o áreas a encuestar: datos personales de los colaboradores, datos laborales: antigüedad, experiencia, perfil, títulos del puesto que ocupan, etc.

Perfil de los puestos o competencias laborales: descripción de funciones, actividades, atribuciones y responsabilidades y requisitos del puesto.

### **Segundo paso**

Diseñar los formatos e instrumentos de medición cuantitativa para obtener la mayor información posible del trabajador.

En esta parte se debe evaluar los conocimientos, las actitudes y habilidades en rangos de Muy Bueno, Bueno, Regular, o No Aceptable; además se debe medir el grado de urgencia para satisfacer las necesidades de capacitación con base en valores como:

Alto valor de urgencia

Mediano

Bajo valor

### **Tercer paso**

Apoyándose en los gerentes, supervisores, instructores internos, aplicamos por área y por persona todos los formatos.

Análisis de actividades de evaluación del desempeño con base en el perfil del puesto

Análisis de la descripción de puestos

Determinación de necesidades: puesto único o varios puestos nuevos.

Resumen de necesidades de Capacitación

Detección de potencial de instructores: se puede enfocar la enseñanza a ciertos grupos o personas que a través del aprendizaje observacional lo transmita a las siguientes personas en su grupo.

### **Cuarto paso**

Revisar y constatar la información obtenida: a través de reuniones interdepartamentales, realizar un feedback sobre los datos encontrados y los objetivos administrativos.

Analizar entrevistas de salida

Evaluaciones de desempeño

Admisión de nuevos empleados

Reducción del número de empleados

Expansión de servicios

Producción o comercialización de nuevos productos o servicios

Modernización de la maquinaria

### **Quinto paso**

Formulación de reporte final: con los siguientes apartados básicos:

Datos de identificación

Descripción del procedimiento empleado

Técnicas empleadas

Actitudes observadas de los trabajadores y supervisores

Análisis e interpretación de los datos recabados y estadístico

Resultados del diagnóstico: prioridades en las áreas, trabajadores a capacitar, eventos a realizar, determinación de necesidades de calificación, selección de recursos, diseño y planificación de esquemas formativos, etc.

### **Sexto paso**

Enlazar los formatos de investigación con la correcta programación de entrenamiento sistematizado (paso a paso).

Con el formato 1 se conocerá en términos de actividades, conocimientos y actitudes, el nivel de dominio y desarrollo de cada persona en relación con su puesto de trabajo o competencia laboral y los grados faltantes para dominarlos.

Con el formato 2 podrá estructurarse el principio de una descripción de puestos, la formulación de un inventario de recursos humanos, un sistema de competencias y certificación laboral.

Con el formato 3 se obtendrá en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, la descripción de las distintas funciones del puesto y la naturaleza de la prioridad a atacar.

Con el formato 4 proporcionará el potencial de instructores internos dispuestos a colaborar en los programas de capacitación.

Sistematizar todos estos términos recogidos con los contenidos de la capacitación, definiendo los métodos de enseñanza y materiales necesarios para la aplicación de la misma.

### **Septimo paso**

Integración del programa: es mejor aplicar un modelo laborioso pero completo a uno sencillo pero incompleto. Ya construido el programa destacamos que contemplen los siguientes puntos:

Enfoque de cada necesidad específica

Definición clara del objetivo del entrenamiento

División del trabajo en módulos, paquetes o ciclos.

Contenido de la capacitación, cantidad y calidad del aprendizaje

Definición de los recursos necesarios para la implementación de las capacitaciones.

Definición de la población a capacitar: disponibilidad de tiempo y horarios

Lugar de la capacitación

Retroalimentación

Seguimiento a los resultados, analizando costo-beneficio del programa

## Conclusiones y recomendaciones

En este punto, podemos señalar que nos hemos introducido en el vasto mundo de la Administración, hemos descubierto la importancia de una gestión de Recursos Humanos donde la participación directa del Psicólogo Organizacional es muy importante en procesos de socialización, de inducción y de capacitación.

El Psicólogo Organizacional puede destacarse con las competencias necesarias para sobresalir en este campo, pero más que conocer como se comporta las personas, debe acumular muchos más conocimientos en el sector administrativo.

La planeación es el punto de referencia para todos los procesos organizaciones, hemos visto como se realizan procesos estandarizados, medidos científicamente y sistemáticamente organizado, con el ultimo objetivo de lograr que toda organización cumpla con su cometido rentable, productivo, eficaz y eficiente.

## Referencias bibliográficas

- Bateman, T. S., & Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (No. Sirsi) a458252).
- Chiavenato, I., & González, E. A. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (No. HD58. 7. C45 2009.). México DF: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., Villamizar, G. A., & Aparicio, J. B. (1983). *Administración de recursos humanos* (Vol. 2). McGraw-Hill.
- Desler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*, décimo primera edición, editorial Pearson educación.
- Guillen, C. Guill (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España. Ed. Mac. Graw Hill.
- Gómez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2019). *Gestión de recursos humanos*.
- Maxwell, J. C. (2005). *Cómo ganarse a la gente: Descubra los principios que siempre funcionan con las personas*. Grupo Nelson.
- Reza, J. (2006). *Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones/New training needs assessment and learning in organizations*. Panorama Editorial.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill Interamericana.



[www.usanmarcos.ac.cr](http://www.usanmarcos.ac.cr)

San José, Costa Rica