



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
ILUMNO

# LA CAPACITACIÓN



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

# LA CAPACITACIÓN

Capacitación: es una acción o conjunto de acciones que impulsa el desarrollo y el mejoramiento de los empleados de todos los niveles, a través de un aprendizaje continuo y sostenido para asegurar la calidad de servicios internos y externos de la empresa.

Proporciona o desarrolla aptitudes en las personas con el fin de prepararlos para que desempeñen adecuadamente su puesto de trabajo. Es un método que proporciona, tanto a empleados nuevos como los más antiguos, habilidades que requieren para desempeñarse con eficiencia.

**SE DIFERENCIA DEL ADIESTRAMIENTO EN QUE ESTE DESARROLLA HABILIDADES O DESTREZAS DEL TRABAJADOR, CON EL PROPÓSITO DE INCREMENTAR SU EFICIENCIA EN EL PUESTO.**

Entre los objetivos que ofrece la capacitación tenemos:

- Proporcionar a la empresa recursos humanos calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr cambios en su comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.
- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no solo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.





## ¿CUÁNDO SABEMOS QUE ES PRECISA UNA ACCIÓN DE CAPACITACIÓN?

Cuando la empresa enfrenta entre otros aspectos, las siguientes situaciones:

1. Cuando el empleado es nuevo en sus funciones y no posee los conocimientos, habilidades o actitudes necesarios para desarrollar su puesto.
2. Cuando el empleado no ha desarrollado las competencias para ejercer sus funciones eficientemente.
3. Cuando al empleado, a través de la evaluación de desempeño, se le hacen recomendaciones de mejora en aspectos específicos de su labor.
4. Cuando el empleado muestra actitudes inadecuadas en el ejercicio de sus labores, las cuales afectan sus relaciones interpersonales con los demás compañeros.

Al aplicar la capacitación como herramienta en la gestión de recursos humanos para corregir deficiencias, se podrá observar:

- Cambio de conducta en los empleados
- Se elevará la productividad en el área de trabajo y por ende de la empresa
- Mejoría en las relaciones interpersonales

Es, entonces, nuestra responsabilidad capacitar a cada nuevo recurso que contratamos.

Una vez terminado el proceso de inducción, el empleado nuevo necesita entrenamiento específico sobre el puesto que va a desempeñar. Con adiestramiento una persona aprenderá a desempeñar sus labores involucrándose en situaciones reales. El adiestramiento se torna esencial, cuando el trabajador ha tenido poca experiencia, o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo.

Hay que recordar que la formación en adultos debe ser permanente y continua. A través de ella cualquier persona se inserta en un proceso de aprendizaje y reciclaje de los conocimientos a lo largo de su vida.

## **BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN**

Es innegable que la competitividad y la eficiencia empresarial son elementos indispensables que definen el futuro de las organizaciones. Por eso, la capacitación es una herramienta que se torna cada vez más necesaria.

El beneficio de la capacitación es tanto para la empresa, como para el colaborador; ya que actualmente para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del crecimiento y la competitividad. Una empresa que cuenta con colaboradores capacitados es capaz de generar el desarrollo sostenible.

La capacitación constituye la mejor inversión para enfrentar los retos presentes y futuros de nuestra empresa.

Entre los beneficios que ofrece la capacitación a las organizaciones en están los siguientes:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación entre jefes y subordinados.
- Mejora la imagen de la empresa.
- Mejora la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- Proporciona información respecto con necesidades futuras a todo nivel.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Aumenta la motivación de los empleados.
- Incrementa el entendimiento de los procesos.
- Reduce la rotación de personal.
- Consolida la integración de los miembros de la organización.
- Conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.

## TIPOS DE CAPACITACIÓN

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican con criterios diversos:

**Capacitación formal:** son los que se han programado de acuerdo con necesidades de capacitación específica. Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

**Capacitación informal:** Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, o sea, es una retroalimentación constructiva para mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva.

Las modalidades de capacitación que se incorporen según las necesidades de la empresa pueden ser:

- 1 Inducción
- 2 Capacitación en el puesto de trabajo
- 3 Cursos internos
- 4 Seminarios y talleres
- 5 Cursos de actualización





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

La inducción consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial. No es más que una guía práctica para el personal nuevo que le permite tener la visión, propósitos, políticas y estructura de la organización.

**LA CAPACITACIÓN TIENE COMO OBJETIVO ORIENTAR, DAR A CONOCER PROCEDIMIENTOS Y ASPECTOS RELEVANTES DE LA EMPRESA, PARA QUE SU INTEGRACIÓN A LA INSTITUCIÓN SE LOGRE SIN INCONVENIENTES.**

Tiene como objetivo orientar, dar a conocer procedimientos y aspectos relevantes de la empresa, para que su integración a la institución se logre sin inconvenientes.

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia, porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación. Disminuye la tensión y nerviosismo que lleva

consigo, ya que el empleado nuevo tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

Entre los objetivos de la inducción están:

1. Proporcionar al empleado información de la empresa donde está ingresando. Estos datos se relacionan con la historia, estructura, evolución y actividad de la empresa.
2. Dar a conocer a los nuevos empleados sobre sus derechos y deberes dentro de la organización a la cual ingresa.
3. Suministrar al empleado información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades deportivas y culturales, actividades de desarrollo y de adiestramiento de personal.
4. Mantener informado a todo el personal de los cambios que se produzcan en la institución, en cuanto a políticas, normas, procedimientos y cambios de estructura.



Entre los requisitos que debe cumplir un programa de inducción son:

1. Debe realizarse tan pronto se contrate al personal, con el fin de proveer información a tiempo.
2. Debe suministrar toda la información necesaria para que el personal nuevo se ubique y oriente en cuanto a la empresa que lo está contratando.
3. Debe ser conducido por personas que manejen la información de cada área de trabajo, principalmente donde se va a encontrar el personal nuevo.
4. Debe permitir la participación del personal nuevo, es decir, debe ser dinámica, participativa y con un ambiente muy positivo.

**La capacitación en el puesto de trabajo:** se desarrollará en el propio puesto de trabajo, mientras el interesado ejecuta sus tareas.

**Acciones internas:** consistirían en acciones de capacitación dirigidas al personal que traten sobre temas académicos de interés empresarial. Van desde las charlas hasta los seminarios.

**Seminarios o talleres:** son eventos sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos.

**Cursos de actualización:** generalmente están relacionados con la actualización y desarrollo permanente de los conocimientos de los empleados.



## MEDIOS DE CAPACITACIÓN

**Conferencias:** son acciones de corta duración, cuya característica es que permiten llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información.

Entre los medios de capacitación más utilizados podemos mencionar:

**Manuales de capacitación:** se trata de información formal de la empresa que expone procedimientos de manera clara y de la cual se pueden hacer constantes consultas y revisiones.

**Videos:** ayudan a la comprensión de ideas abstractas y en la modificación de actitudes. Son un medio muy eficaz, sobre todo cuando se trata de mejorar la calidad del servicio.

**Videoconferencias:** es la comunicación simultánea bidireccional de audio y vídeo. Permite mantener reuniones con grupos de personas situadas en lugares alejados entre sí. Adicionalmente, ofrece facilidades telemáticas o de otro tipo como el intercambio de gráficos, imágenes fijas, transmisión de ficheros desde la computadora.

**Simuladores:** son objetos de aprendizaje que mediante un programa de software intentan modelar parte de una réplica de los fenómenos de la realidad. Su propósito es que el usuario construya conocimiento a partir del trabajo exploratorio, la inferencia y el aprendizaje por descubrimiento. Los simuladores se desarrollan en un entorno interactivo, que permite al usuario modificar parámetros y ver cómo reacciona el sistema ante el cambio producido. Un simulador es un aparato que permite la simulación de un sistema, reproduciendo su comportamiento. Los simuladores reproducen sensaciones que en realidad no están sucediendo.

**Realización efectiva del trabajo:** el nuevo empleado aprende mientras trabaja, bajo la guía de un instructor. Es útil en la transmisión de habilidades, de experiencia ensayo y error.

**Discusión de grupos:** comprende el desarrollo de habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas y de supervisión como vías de solución de problemas mediante grupos de discusión, dirección de debates y contratos con personas para el manejo directivo de problemas reales de supervisión. Se usa mayormente en formación de ejecutivos.

**Técnicas grupales:** consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los taller de cuerda, lluvias de ideas y otros, que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo con los objetivos planteados.



## PROCESO DE CAPACITACIÓN

El proceso de capacitación no se debe de considerar como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La capacitación es un proceso continuo en la búsqueda de conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

Este proceso de capacitación está compuesto de los siguientes pasos:

- 1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)
- 2 Diseño del programa de capacitación
- 3 Implementación del programa de capacitación
- 4 Evaluación para la verificación de los resultados de la capacitación

**Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC):** es el factor que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimiento de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de esta. Permite conocer cierto tipo de carencias del personal, las cuales pueden ser cognoscitivas, de habilidades y actitudes, también es la base para los programas de capacitación.

La atención hacia un DNC puede derivarse ante variaciones en la productividad, cambios en políticas, métodos o técnicas, baja o alta de personal, cambios de función o de puesto.

Un reporte de DNC debe expresar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar.

Las principales fases del proceso del DNC son:

1. *Establecimiento de la situación ideal:* qué conocimientos, habilidades y actitudes debería tener el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener esta información, se revisa la descripción de puestos, manuales de procedimientos, planes de expansión de la empresa entre otros.
2. *Descripción de la situación real:* son los conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral.



La información sobre el desempeño del personal se obtiene del jefe inmediato, supervisores, personal involucrado con el puesto.

Un reporte detallado de DNC debe reportar:

- Nombre de la organización o empresa.
- Título del estudio.
- Fecha de elaboración.
- Responsable principal y colaboradores en la DNC.
- Índice del documento.
- Introducción.
- Antecedentes.
- Justificación.
- Método de trabajo.
- Características del personal del que se obtuvo información.
- Escenario(s) en los que se obtuvo la información.
- Apoyos materiales. Formatos e instrumentos.
- Procedimiento.
- Resultados.
- Prioridades de conocimientos, habilidades o actitudes a atender.
- Un cuadro integrador de información que defina áreas, personas y necesidades de capacitación.



**Diseño de Programas de Capacitación:** una vez determinadas las necesidades de capacitación del personal, se procede a planear la capacitación, lograr el apoyo del nivel ejecutivo, definir políticas de diagnóstico y luego realizar el plan de entrenamiento de acuerdo a quienes se dirija. Es importante definir las acciones, temas y los participantes.

Cada acción de capacitación debe incluir: *título, objetivos, participantes, requisitos de los participantes, estrategias de enseñanza, el contenido temático, la modalidad y la duración, el cuerpo de expositores y la forma de evaluación.*

Se requiere la coordinación con el encargado del área que va a recibir la capacitación, a fin de no interferir con otras actividades que se tengan programadas. Se debe realizar el cronograma de la capacitación que se impartirá, incluyendo toda la información necesaria para luego someterla a la aprobación del jefe de departamento o área. Una vez aprobado, se procede a informar a las partes interesadas acerca del programa, horarios, objetivos, etc.

**Implementación del programa de capacitación:** una vez que fue aprobado el programa de capacitación, se debe proceder a su implementación, cumpliendo con el cronograma de actividades aprobado y cuidando de todos los detalles para que se lleve a cabo con éxito. Estos detalles contemplan, por ejemplo, refrigerios, coordinación de salones de capacitación, material didáctico, equipo multimedia, etc.

Existen diversos métodos para impartir la capacitación, tanto dentro como fuera del área de trabajo, los principales métodos puede ser conferencias, estudio de casos, la representación de papeles, la simulación, la instrucción programada, el aprendizaje, la capacitación de iniciación, la rotación en distintos puestos y otros.



**Evaluación para la verificación de los resultados de la capacitación:** al terminar cada acción de capacitación, todos los participantes deben realizar la evaluación de la actividad. En esta evaluación, se mide el aprendizaje de los participantes, las habilidades del instructor y los materiales didácticos. Se contemplan aspectos de la metodología que utilizó el instructor, el material didáctico recibido, la organización del salón, entre otros aspectos. Se debe medir posteriormente a fin de verificar si la capacitación fue efectiva y si los errores desaparecieron, o si es necesario algún tipo de reforzamiento.

Si la capacitación fue efectiva, se podrá observar:

- Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas
- Reducción de la rotación del personal
- Reducción del ausentismo
- Aumento de la eficiencia individual de los empleados
- Aumento de las habilidades de las personas
- Aumento de la productividad
- Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios
- Reducción del ciclo de la producción
- Reducción del índice de accidentes
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos



## CONCEPTO DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

El concepto de desarrollo de recursos humanos es considerado como el proceso de formación e inversión de capital humano estratégico. En efecto, la generación de habilidades a través de la educación y capacitación, y la creación de oportunidades de empleo para individuos capacitados junto con su adecuada utilización, constituyen las dos facetas más importantes del desarrollo del potencial humano. Harbison y Myers expresaron este concepto con la mayor precisión al afirmar que el doble objetivo del desarrollo de recursos humanos es:

“

**Promover las habilidades y conocimientos necesarios para el crecimiento económico, social, cultural y político, y proporcionar los medios para quienes desean participar en una sociedad mejor para todos.**

”

En la actualidad el término desarrollo de recursos humanos es también interpretado como crecimiento y desarrollo del hombre en una sociedad trabajadora; como tal, se le equipara con el concepto desarrollo de personal y abarca esa nueva escuela de pensamiento conocida como desarrollo orgánico.

Cuando hablamos de capacitación y desarrollo profesional nos referimos a la educación que recibe una persona con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la compañía. Normalmente la capacitación tiene objetivos a corto o

mediano plazo y busca desarrollar una capacidad específica. En contraste, el desarrollo profesional busca potenciar el factor humano como elemento dinámico de desarrollo y crecimiento. Las organizaciones dependen, para su funcionamiento y desarrollo, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

**CUANDO HABLAMOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL NOS REFERIMOS A LA EDUCACIÓN QUE RECIBE UNA PERSONA CON EL FIN DE ESTIMULAR SU EFECTIVIDAD EN LA POSICIÓN QUE DESEMPEÑA DENTRO DE LA COMPAÑÍA**

El entorno actual presenta una serie de desafíos para las organizaciones. Estas no solo deben atraer a profesionales técnicamente competentes y talentosos, sino además, para trabajar en salud ambiental, deben crear las condiciones y mecanismos que aseguren su contribución efectiva y su permanencia a lo largo del tiempo. La gestión moderna de personas en las organizaciones demanda empleados con actitudes y habilidades específicas que debieran desarrollarse a lo largo de su vida laboral.

La primera discusión relativa al tema del desarrollo de los recursos humanos y la formación tuvo lugar durante la 91.<sup>a</sup> reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo, en el 2003. Sobre la base de dicha discusión, y de conformidad con el artículo 39 del Reglamento de la Conferencia, la Oficina Internacional del Trabajo preparó y remitió a los gobiernos de los Estados Miembros el texto de un proyecto de recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos y la formación. Este texto fue incorporado al Informe IV.

Según el reporte hecho a través de la Revista Electrónica Científica de Psicología, el concepto de desarrollo en el ámbito empresarial debe considerarse desde dos perspectivas:

1. Desde el punto de vista del colaborador, tiene que ver con las posibilidades de crecer en conocimientos y experiencia para lograr mayores responsabilidades, mejor estatus y mejores ingresos.
2. Desde el punto de vista de la empresa, se considera el desarrollo de las personas el mejoramiento de su capacidad para desempeñar correctamente las actividades de hoy, mejorarlas permanentemente y estar preparado para desempeñar otras actividades, de las actuales, o unas nuevas, en el futuro.



Considerando el desarrollo del recurso humano como un proceso que conduce a la optimización de las posibilidades latentes de las personas, es necesario que este proceso sea un esfuerzo congruente con el plan estratégico de la empresa y debe ser el resultado de la convergencia entre las metas de crecimiento de la empresa y las metas de autorrealización de sus colaboradores.

Teniendo este marco de referencia, se pueden hacer las siguientes reflexiones:

- ***¿Cómo se puede producir bienes y servicios de excelente calidad y competir en los mercados internacionales, si el recurso humano no ha sido suficientemente capacitado para ello?***
- ***¿Qué posibilidades de competir internacionalmente tienen las empresas con inferiores niveles tecnológicos y escasos recursos para investigación, sin programas permanentes de capacitación y políticas de incentivos a la participación, a la creatividad y al mejoramiento continuo?***

Para plasmar en el plan estratégico estas ideas, se debe tener en cuenta lo relativo al diario vivir y lo que tiene que ver con el desarrollo en sí.

La medición del clima laboral, como índice de clima organizacional, nos muestra cuál es la situación de los colaboradores en el día a día, cómo están las relaciones con sus jefes, cómo es el liderazgo de estos y cómo es, en términos generales, el ambiente de trabajo.

Aspectos tales como confianza, estabilidad, proyección, comunicaciones, congruencia, motivación son tenidos en cuenta al hacer esta medición.

La definición de acciones para mejorar el ICO se debe hacer teniendo en cuenta que, para cada uno de los segmentos en que se puede agrupar la población de una empresa, las necesidades y los elementos que contribuyen a un buen clima son distintos. Una de las agrupación más comúnmente utilizadas es por niveles administrativos y operativos

Desde el punto de vista de desarrollo, es necesario considerar aspectos relativos al presente y al futuro, como por ejemplo:

- 1 | Lo referente a lograr que las personas desempeñen su cargo actual correctamente.
- 2 | Los requerimientos para que las personas optimicen y mejoren permanentemente su trabajo diario.
- 3 | El plan de carrera.
- 4 | La visión, o sea, el punto donde la empresa espera estar dentro del horizonte de planeación.

Los dos primeros aspectos, los que tienen que ver con el cargo actual y su optimización, se pueden conocer por medio de las evaluaciones para el desarrollo.

Para atender las necesidades futuras de la empresa, relativos a su desarrollo estratégico, en los objetivos de la compañía, se encuentran los elementos de donde se puede extraer la información para proyectar el desarrollo de las personas, principalmente en los aspectos gerenciales y tecnológicos.





## **FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

En general, el desarrollo del potencial humano como proceso se analiza de acuerdo con los elementos básicos de planificación, desarrollo propiamente dicho y utilización.

Se ha señalado que la meta final de la planificación de recursos humanos debe fijarse en términos de una vida mejor para los individuos; por tanto, en esencia, la planificación debe empezar por los individuos.

**EL DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO COMO PROCESO SE ANALIZA DE ACUERDO CON LOS ELEMENTOS BÁSICOS DE PLANIFICACIÓN, DESARROLLO PROPIAMENTE DICHO Y UTILIZACIÓN.**

El componente educación y capacitación es el del proceso de desarrollo del potencial humano más costoso. En términos cuantitativos; y en comparación con otros sectores de la economía, la "educación y capacitación" sigue siendo la industria más fácil de ampliar

en los países en desarrollo; sin embargo, los egresados del sistema educacional no pueden encontrar empleo en el mercado de trabajo o poseen una capacitación inadecuada para los puestos disponibles.

Son varias las razones que explican las deficiencias anotadas: el proceso de formación de recursos humanos se lleva a cabo independientemente de la planificación y utilización; la escasez de instructores capacitados en los distintos niveles de educación; la utilización de los viejos programas de capacitación que no responden a la creciente complejidad de los problemas de personal y de la organización.

Son varios los factores que influyen en el desarrollo de recursos humanos, el primero es el cambio que afecta y recibe la influencia de la capacitación y el desarrollo.

La planificación es la forma en cómo está organizado el trabajo, desde lo formal a lo informal; desde la selección, el nivel de preparación de los equipos, el estilo directivo y de jefatura utilizado, la calidad y la frecuencia de los procesos de comunicación, las conformación y organización de las unidades, las remuneraciones, la evaluación del desempeño, hasta las políticas de desvinculación entre otras cosas. La planificación afecta directamente a la cultura laboral y determina el tiempo de respuesta, la calidad de los procesos y productos finales, el control de los costos y la motivación de las personas que trabajan en ella.

La gestión es una actividad compleja y extremadamente delicada, ya que se ve influenciada por factores tanto internos como externos de la organización. Por ello un Plan de desarrollo humano es considerado, por las organizaciones modernas, como uno de los elementos críticos para el éxito futuro de la empresa, sea esta de cualquier actividad y tamaño.

**Apoyo de niveles directivos:** para que los programas de desarrollo sean exitosos, es necesario el apoyo de niveles directivos. La manera más eficaz para lograr el éxito es que tomen parte activa y proporcionen los recursos necesarios.

**Adelantos tecnológicos:** la tecnología ha desempeñado un papel importante en la nueva manera de impartir conocimientos a los empleados.

**Complejidad organizacional:** muchas organizaciones se han transformado drásticamente debido a los recortes de personal, a las innovaciones tecnológicas y a las exigencias que hacen los clientes de productos y servicios nuevos y mejores.

**Estilos de aprendizaje:** los modos activos de enseñanza aprendizaje parecen ser más eficientes que los modos pasivos más conocidos por los instructores y estudiantes. El aprendizaje activo se basa en el supuesto que se aprende mejor al actuar. Las situaciones de aprendizaje activo ofrecen la oportunidad no solo de aplicar y practicar lo aprendido, sino también de ver los resultados de la práctica, determinar si realmente comprendieron lo que hicieron y lograr un mejor entendimiento para aplicaciones subsecuentes.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## APRENDIZAJE DE LOS INDIVIDUOS EN EL TRABAJO

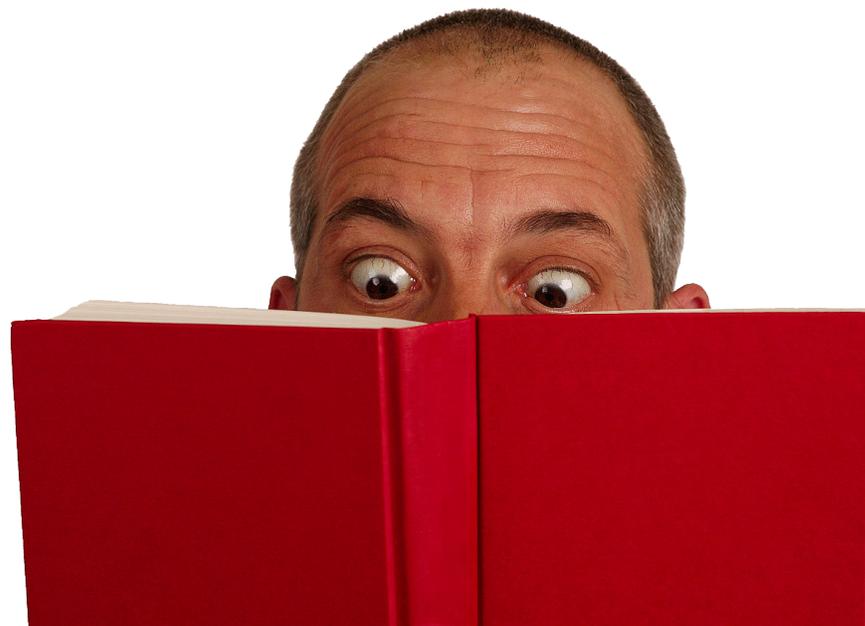
Según Feldman (2005), podemos definir el aprendizaje como un proceso de cambio relativamente permanente en el comportamiento de una persona generado por la experiencia.

En primer lugar, aprendizaje supone un cambio conductual o un cambio en la capacidad conductual. En segundo lugar, dicho cambio debe ser perdurable en el tiempo. En tercer lugar, otro criterio fundamental es que el aprendizaje ocurre a través de la práctica o de otras formas de experiencia (por ejemplo, observando a otras personas).

El aprendizaje humano está relacionado con la educación y el desarrollo personal. Debe estar orientado adecuadamente y es favorecido cuando el individuo está motivado. El estudio acerca de cómo aprender interesa a la neuropsicología, la psicología educacional y la pedagogía.

El aprendizaje en el puesto de trabajo es una de las vías más eficaces para el desarrollo de las competencias profesionales de las personas. La propia empresa se convierte en un espacio de aprendizaje para aplicar y consolidar las competencias previamente adquiridas en las aulas a través de un aprendizaje teórico o teórico-práctico y para lograr nuevas habilidades y competencias.

Constantemente, los empleados deben actualizar sus conocimientos de forma permanente, al ser las empresas un entorno ideal donde la formación se desarrolla dinámicamente, pues combinan procesos de aprendizaje formal e informal.



El aprendizaje en el puesto de trabajo presenta tres características básicas:

- 1.** Es un punto de encuentro que permite ofrecer una oferta formativa más cercana a las necesidades de las empresas y, en definitiva, de mayor eficacia para la inserción laboral.
- 2.** Permite el desarrollo del capital humano en todas sus vertientes: conocimientos, habilidades o destrezas, valores y actitudes vinculadas con la cultura del entorno productivo. Complementa y actualiza las competencias profesionales adquiridas en un centro de formación o por otros medios durante un período determinado. Se aprende en el lugar de trabajo, en contacto directo con los equipos y herramientas utilizados en los procesos productivos reales, y sobre todo, en contacto con la cultura y los valores de una organización de tipo productivo.
- 3.** Las prácticas laborales en la empresa son una importante vía de entrada en el mercado de trabajo, ya que el proceso de aprendizaje es también un proceso de adaptación al puesto de trabajo, lo que sitúa a la persona en una situación muy competitiva para integrarse en la empresa.

El aprendizaje en el puesto de trabajo adquiere cada vez más importancia para cualificar a los trabajadores con motivo de la introducción de nuevas formas de organización. Con este sistema los trabajadores realizan actividades de aprendizajes informales en el lugar de trabajo, estrechamente relacionadas con sus (futuras) actividades laborales. La tecnología moderna, las elevadas exigencias del mercado y el afán de combinar eficacia y control de calidad llevan a la aparición de nuevas formas de organización de la producción.

El verdadero reto de la formación es conseguir que los conocimientos se lleven al puesto de trabajo y a los resultados. La función de formación no empieza en el curso y termina en saber, pasado un tiempo, si se perciben cambios en sentido positivo en los participantes.

Las condiciones necesarias para realizar el aprendizaje en el lugar de trabajo requiere:

- La coordinación entre el aprendizaje en el puesto de trabajo y los
- programas de formación complementaria dentro o fuera de la empresa
- El desarrollo de la competencia de autoaprendizaje como cualificación clave.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## GESTIÓN DE COMPETENCIAS

### CONCEPTO DE COMPETENCIAS

La OIT ha definido el concepto de competencia profesional como la idoneidad para realizar o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello.

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia. Se trad

**LAS COMPETENCIAS LABORALES SON EL CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES QUE APLICADAS O DEMOSTRADAS EN SITUACIONES DEL ÁMBITO PRODUCTIVO, TANTO EN UN EMPLEO COMO EN UNA UNIDAD PARA LA GENERACIÓN DE INGRESO POR CUENTA PROPIA.**

ducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales, usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados.

Contar con competencias básicas, ciudadanas y laborales facilita a los jóvenes construir y hacer realidad su proyecto de vida, ejercer la ciudadanía, explorar y desarrollar sus talentos y potencialidades en el espacio productivo, lo que a la vez les permite consolidar su autonomía e identidad personal y mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.



La aplicación del enfoque de competencias laborales se inició en el Reino Unido en 1986; posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar sistemas nacionales de elaboración, formación y certificación de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía.

En otros países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, dichos sistemas han sido promovidos por la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, entre otros, surgen por iniciativa de empresarios y trabajadores para propiciar la competitividad de algunos sectores económicos.

La competencia laboral es una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

## **TIPOS DE COMPETENCIAS LABORALES**

### **GENERALES**

Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas.

Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos.

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas.



Las competencias laborales generales cobran especial importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización del trabajo. Las organizaciones actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

Varios estudios nacionales e internacionales han permitido identificar algunas competencias laborales generales.

## **INTELECTUALES**

Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.

## **PERSONALES**

Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados.

## **INTERPERSONALES**

Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio.

## **ORGANIZACIONALES**

Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.



## TECNOLÓGICAS

Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Además, incluye la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir conocimiento.

## EMPRESARIALES O PARA LA GENERACIÓN DE EMPRESA

Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio por cuenta propia, tales como identificación de oportunidades, consecución de recursos, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos.

## ESPECÍFICAS

Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones

productivas afines, cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

**UNA OCUPACIÓN ES UN CONJUNTO DE PUESTOS DE TRABAJO CON FUNCIONES PRODUCTIVAS AFINES, CUYO DESEMPEÑO REQUIERE COMPETENCIAS COMUNES RELACIONADAS CON LOS RESULTADOS QUE SE OBTIENEN.**

En una gran parte de países las ocupaciones se han agrupado por afinidad de funciones, buscando con ello hacer ofertas educativas que permitan la movilidad entre varios campos

ocupacionales, es decir, formar en áreas que sirvan a varias ocupaciones, logrando con ello polivalencia y movilidad ocupacional de quienes poseen dicha formación.

La formación de competencias laborales, tanto generales como específicas, demanda un trabajo de articulación de contenidos y saberes al interior de las instituciones para optimizar el tiempo disponible y el uso de talleres, aulas, laboratorios y espacios de simulación.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

## **FORMACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES GENERALES**

La formación de competencias laborales generales puede hacerse de manera transversal a las áreas definidas en el plan de estudios, involucrando situaciones y contextos propios del mundo productivo.

Formar las competencias laborales generales en los estudiantes supone crear oportunidades en las cuales las áreas, más allá de desarrollar maestría en ciertos conocimientos, suministran insumos para cumplir propósitos de diverso tipo tales como informar, persuadir, clarificar, explicar cómo funciona algo, hacer recomendaciones, vender ideas, etc.

El diseño de la formación basada en competencias laborales específicas se orienta a desarrollar aquellas definidas dentro de una empresa o sector y exige involucrar nuevas estrategias pedagógicas relacionadas con los contextos productivos, lo que garantiza la pertinencia de los programas.

La práctica laboral, en condiciones reales de desempeño, es la estrategia pedagógica central de la educación basada en competencias laborales específicas. En ella, el estudiante autoevalúa sus resultados de desempeño y con el apoyo docente realiza planes de mejoramiento.

Las competencias laborales específicas se adquieren, precisamente, en el lugar de trabajo o mediante el uso de estrategias de enseñanza con un fuerte componente de estudio realizado en ambientes laborales.



## NORMALIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

La normalización es el proceso que:

“

Se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego, con el fin de desempeñarla satisfactoriamente

”

Las normas de competencia laboral, al estilo de las ISO, indican el contenido y especificidad de una competencia y contienen la siguiente información:

1. Los logros que se deben alcanzar en el desempeño de las funciones.
2. Los conocimientos, habilidades y destrezas intelectuales, sociales y biofísicas que se requieren para alcanzar dichos logros.
3. Los diferentes contextos y escenarios laborales, instrumentos y equipos de trabajo.
4. Las actitudes y comportamientos propios del desempeño.
5. Las evidencias de conocimiento, desempeño y resultado que las personas deben demostrar en el proceso evaluativo para ser certificado como competente.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**

En países en los que el uso de las normas de competencia es promovido por el gobierno y el sector productivo para fomentar la competitividad nacional e internacional, con políticas de aseguramiento de calidad, las normas de competencia se emplean como referentes para la formación y en procesos de certificación de competencias laborales de los trabajadores.

La certificación de competencias laborales es:

“

El reconocimiento formal de una competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. Es una garantía de calidad de lo que el trabajador es capaz de hacer y las competencias que posee para ello

”

