



**Galileo**  
UNIVERSIDAD  
La Revolución en la Educación

**IDEA**  
UNIVERSIDAD GALILEO

**UNIVERSIDAD GALILEO  
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,  
INFORMÁTICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN  
INSTITUTO DE EDUCACION ABIERTA**

**SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS**

**“La Importancia de la Formación del Recurso Humano, para el Desarrollo  
y los Efectos que se Producen a lo interno de las Organizaciones”**

**PRESENTADO POR:**

**Paula Guadalupe Muñoz Gómez**

**Carné IDE17007152**

Previo a optar el grado académico de: LICENCIATURA  
EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS

Guatemala, 25 de abril de 2023

## Índice

	Página
<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivos.....</b>	<b>3</b>
2.1 Objetivo General.....	3
2.2 Objetivos Específicos.....	3
<b>3. Método .....</b>	<b>4</b>
3.1 Técnica.....	4
<b>4. Marco Teórico.....</b>	<b>5</b>
4.1 Antecedentes .....	5
4.2 Conceptualización de Formación.....	7
4.2.1 <i>¿Qué es el adiestramiento?</i> .....	10
4.2.2 <i>¿Qué es la capacitación?</i> .....	11
4.2.3 <i>¿Qué es el desarrollo?</i> .....	11
4.2.4 <i>¿En qué consiste la formación y desarrollo?</i> .....	12
4.2.5 <i>Formación de Personal en la Empresa.....</i>	12
4.2.5.1 Los Distintos Métodos para el Desarrollo de Personas .....	13
4.2.5.1.1 <i>Método para el Desarrollo de Personas Dentro del Trabajo.....</i>	13
4.2.5.1.2 <i>Métodos para el Desarrollo de Personas Fuera del Trabajo.....</i>	13
4.2.5.1.3 <i>Métodos Basados en el Autodesarrollo Dentro y Fuera del Trabajo.....</i>	14
4.3 Fines e Importancia de los Programas de formación .....	14
4.3.1 <i>El Proceso de Formación y Desarrollo .....</i>	15
4.3.1.1 Análisis a Nivel Organizacional .....	16
4.3.1.1.1 <i>Análisis de los Recursos Humanos .....</i>	17
4.3.1.1.2 <i>Análisis de Índices de Eficiencia .....</i>	17
4.3.1.1.3 <i>Análisis del Clima Organizacional.....</i>	18
4.3.1.2 Análisis a Nivel Tareas.....	19
4.3.1.2.1 <i>Descripción de Puesto .....</i>	19
4.3.1.3 Análisis a Nivel Personas .....	20
4.3.1.3.1 <i>Las Habilidades Dominadas y Habilidades Requeridas .....</i>	20
4.4 <i>¿Qué es el capital humano?</i> .....	20
4.4.1 <i>Elementos del Capital Humano .....</i>	21
4.4.2 <i>Desarrollo del Capital Humano.....</i>	22
4.4.3 <i>El Talento Humano como una Ventaja Competitiva.....</i>	23
4.4.3.1 <i>Desarrollo del Capital Humano y Conocimiento Organizacional .....</i>	23
4.4.3.1.1 <i>El Valor del Talento para el Futuro de las Organizaciones .....</i>	24
4.5 Administración del Cambio .....	25
4.5.1 <i>Desarrollo de las personas .....</i>	25
4.5.1.1 <i>Métodos para el Desarrollo de Personas.....</i>	26
4.5.1.2 <i>Desarrollo de Carrera.....</i>	26
4.5.1.2.1 <i>Planeación de la Carrera .....</i>	27
4.5.1.2.2 <i>Rutas de Carrera.....</i>	27
4.6 El Desarrollo del Talento Humano .....	28

4.6.1	<i>Plan de Desarrollo del Talento Humanos</i> .....	28
4.6.1.1	Planificación .....	29
4.6.1.2	Análisis de los Equipos Humanos .....	29
4.6.1.3	Evaluación del Rendimiento.....	30
4.6.1.4	Formación.....	30
4.6.1.5	Reclutamiento.....	30
4.6.1.6	Reconocimiento y Retención del Talento.....	31
4.6.2	<i>El Desarrollo de Competencias</i> .....	31
4.6.2.1	El Proceso Natural del Desarrollo de Competencias.....	32
4.6.2.2	La Gestión por Competencias.....	32
4.6.2.2.1	<i>El Desarrollo del Talento Humano y Cambio Organizacional</i> .....	33
4.7	Capacitación y Desarrollo Estratégico.....	33
4.7.1	<i>¿Dónde aplicar la capacitación?</i> .....	34
4.7.1.1	La Capacitación como Inversión.....	35
4.7.1.1.1	<i>Los Efectos Sociales de la Capacitación</i> .....	36
4.7.2	<i>Apoyo de la Alta Dirección en la Capacitación y Desarrollo</i> .....	37
4.7.2.1	Avances Tecnológicas en la Capacitación y Desarrollo.....	37
4.7.2.2	La Complejidad del Mundo.....	38
4.7.2.2.1	<i>Otras Funciones de Recursos Humanos que Influyen</i> .....	38
4.8	La Capacitación .....	39
4.8.1	<i>La estrategia de la Capacitación</i> .....	39
4.8.1.1	Estrategias Claves para Mejorar el Rendimiento Laboral .....	40
4.8.2	<i>Transmisión de la Información</i> .....	41
4.8.3	<i>Desarrollo de Habilidades</i> .....	41
4.8.4	<i>Desarrollo o Modificación de Actitudes</i> .....	41
4.8.5	<i>Desarrollo de Conceptos</i> .....	42
4.8.5.1	Objetivos de la Capacitación .....	42
4.8.5.1.1	<i>La Capacitación como una Responsabilidad de Línea y una Función de Staff</i> .....	43
4.9	La Formación de Personal .....	44
4.9.1	<i>El plan de Formación</i> .....	45
4.9.1.1	Factores de Aprendizaje .....	45
4.9.1.1.1	<i>Proceso de Autoaprendizaje en el Puesto de Trabajo</i> .....	47
4.10	Los Costes y Beneficios de la Formación.....	47
4.10.1	<i>La Formación una Inversión más que un Gasto</i> .....	48
4.10.1.1	Formación Continuada y Nuevas Tecnologías.....	48
4.10.1.1.1	<i>La Empresa que Aprende</i> .....	49
4.11	Importancia de la Formación y Desarrollo de los Trabajadores .....	50
4.11.1	<i>Beneficios de la Formación para los Trabajadores</i> .....	50
4.11.1.1	Conexión Empleado Empresa.....	50
4.11.1.2	Aumenta la Satisfacción y Motivación de los Empleados.....	51
4.11.1.3	Prepara a los Trabajadores para Asumir Nuevas Responsabilidades .....	51
4.11.1.4	Demuestra a los Empleados que la Empresa les Valora.....	51
4.11.1.5	Tipos de Formación en la Empresa .....	52
4.11.1.5.1	<i>Formación Online</i> .....	52

4.11.1.5.2	<i>Formación Interna</i> .....	52
4.11.1.5.3	<i>Formación Colaborativa entre Compañeros</i> .....	53
4.12	<b>Beneficios de Formación en la empresa</b> .....	53
4.12.1	<i>Promover el Desarrollo Integral del Personal, y como Consecuencia el Desarrollo de la Organización</i> .....	54
4.12.2	<i>Responsabilidad de la organización en la capacitación</i> .....	55
4.12.3	<i>Productividad</i> .....	55
4.12.4	<i>Beneficio Económico</i> .....	56
4.12.5	<i>Beneficios de la Formación en el Conjunto Empresa</i> .....	56
4.12.5.1	<b>Beneficios de la Formación y Desarrollo en el Lugar de Trabajo</b> .....	57
4.12.5.1.1	<i>Nuevas Capacidades y Conocimientos</i> .....	57
4.12.5.1.2	<i>Desarrollo de Habilidades</i> .....	58
4.12.5.1.3	<i>Mayor Competitividad y Productividad</i> .....	58
4.12.5.1.4	<i>Retención del Talento</i> .....	59
4.12.5.1.5	<i>Mejores Resultados Empresariales</i> .....	59
4.12.6	<i>Los Beneficios de la Formación con un Plan de Desarrollo y Sucesión en el Lugar de Trabajo</i> .....	60
4.12.6.1	<i>Formación de Futuros Líderes</i> .....	60
4.12.6.2	<i>Empleados más Empoderados</i> .....	61
4.12.6.3	<i>Incrementar la Participación en la Oficina</i> .....	61
<b>5.</b>	<b>Análisis de los Resultados</b> .....	<b>62</b>
5.1	Análisis .....	62
<b>6.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>68</b>
<b>7.</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	<b>69</b>
<b>8.</b>	<b>Palabras Claves</b> .....	<b>70</b>
<b>9.</b>	<b>Bibliografía</b> .....	<b>71</b>
9.1	E-grafía .....	71
<b>10.</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>74</b>
10.1	Anexo 1. Fichas bibliográficas .....	74

## 1. Introducción

El desarrollo de la investigación bibliográfica entorno a los programas de formación y desarrollo de personal, se empezará por dar a conocer sobre la forma como surgió la necesidad de implementar formación en la humanidad, para la realización de tareas y trabajos que permitieron el desarrollo es estas, las etapas por la que pasaron, los cambios observados y cómo evolucionó hasta la época actual.

Además de ello, se presentarán conceptualizaciones de algunos autores que han emitido sus conceptos sobre el tema objeto de estudio, los cuales han quedado registrados en documentos de consulta, que permiten conocer los diferentes puntos de vista planteados, para introducirse en el tema de los programas de formación.

De la misma forma se podrán identificar los fines e importancia de los programas de formación para los cuales fueron diseñados, comprender el proceso por el cual deberá transcurrir la implementación de estos y los diferentes tipos de análisis que se deben tomar en cuenta en su desarrollo, porque estos análisis son parte fundamental que nunca deben pasarse desapercibidos.

Al mismo tiempo, se logrará comprender lo que las empresas reconocen con el nombre de talento humano, los elementos que se deben tomar en cuenta para poder implementar los programas de formación y aprender a identificar las ventajas competitivas que se pueden alcanzar al llevarse a cabo, así como el valor que adquirirá el talento para el futuro organizacional.

Seguidamente se detallarán los cambios organizacionales que van vinculados con los programas de formación personal, los métodos que se usan para desarrollar a las personas, como se relaciona cada una de esas actividades en el desarrollo de la carrera profesional del trabajador, la forma como es planificada y la ruta que se debe seguir para poder implementarlos dentro de las organizaciones.

Al igual que se percibirá el desarrollo del talento como tal, donde se tomarán en cuenta las competencias, el proceso natural del desarrollo de estas, que estrategias se pueden utilizar para la transmisión de información para los trabajadores y las que son claves en el proceso, los objetivos que persigue la capacitación como tal y como se lleva a cabo para transmitir información, desarrollar habilidades, modificar actitudes, aplicables en los puestos de trabajo.

Posteriormente se desarrollarán los planes que se deben seguir para el desarrollo de personal, como hacer para que este se cumpla y cada uno los pasos que se deben tomar en cuenta al momento de implementarlos, con una secuencia por separado de cada proceso para que puedan ser conocido a detalle, cuáles serán los factores de aprendizaje en los cuales se debe hacer énfasis y por qué las organizaciones lo toman como una estrategia.

Cabe destacar que se mencionarán los costos que conlleva el desarrollo de las personas en las organizaciones y los beneficios adquiridos al implementar los programas de formación y desarrollo, otro punto expuesto es porque razón la formación debe ser continuada y la adquisición de nuevas tecnologías son parte de esos costos.

Específicamente se describirá la relevancia que tiene la formación y desarrollo en los trabajadores, los beneficios que estos pueden llegar a alcanzar, la forma como puede esta influir en el aumento de la satisfacción y motivación del empleado, las condiciones en que tienen que ser preparados para asumir nuevas responsabilidades dentro de las organizaciones, como perciben el valor que la organización le da a los trabajos que realizan.

Al mismo tiempo cabe destacar que se manifestarán los beneficios de formación directamente para las empresas, como la responsabilidad que esta tiene en el proceso puede traer mejoras en la productividad, los beneficios económicos que podrá adquirir, las nuevas capacidades y resultados que se pueden alcanzar.

## 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo General

Implementar una investigación bibliográfica que permita conocer la importancia de los programas de formación de personal en el crecimiento profesional dentro de las organizaciones, a fin de analizar el desarrollo del colaborador en el puesto de trabajo que ocupa, para identificar los beneficios de las empresas al contar con trabajadores competitivos.

### 2.2 Objetivos Específicos

- Conocer la importancia de los programas de formación de personal en el crecimiento profesional dentro de las organizaciones, que permita alcanzar la especialización en las funciones realizadas con el fin, de ser eficiente y productivo para la empresa donde se formará.
- Analizar el desarrollo del colaborador en el puesto de trabajo que ocupa para que mejoren sus habilidades y conocimientos, con el propósito de ayudar en su crecimiento dentro de la organización y optar a una nueva posición jerárquica.
- Identificar los beneficios de las empresas al contar con trabajadores competitivos en la realización de tareas y funciones, que puedan contribuir al cumplimiento de las metas establecidas y apoyar con ideas de proyectos nuevos en pro de su desarrollo.

### 3. Método

El método que será utilizado es el de investigación bibliográfica, la cual constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes (teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas) a cerca de tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver. (Zuñiga, 2019, pág. 49). El método de investigación bibliográfica es la forma como se llevará a cabo la indagación y búsqueda de la información existente del tema a investigar, que permitirá conocer lo que otros investigadores han podido recopilar y comprobar, que ha quedado plasmado para enriquecer los conocimientos.

#### 3.1 Técnica

La técnica que será utilizada en la investigación bibliográfica será la del fichaje, el fichaje es una técnica utilizada especialmente por los investigadores, es un método de recolectar y almacenar información, cada ficha contiene información que, más allá de su extensión, le da unidad y valor propio.

La ficha es un recurso valioso para la investigación bibliográfica porque permite registrar datos o información proveniente de diversas fuentes, recordar y manejar el contenido de obras leídas. Además, la ficha ahorra tiempo y esfuerzo y facilita la elaboración del índice de autores y de títulos consultados, así como la memorización y la comprensión. (Zuñiga, 2019, pág. 49).

La técnica del fichaje ayudará a recabar la información que sea de trascendencia y que auxilie en al proceso de investigación en el tema seleccionado, para que sea fácil ordenar los datos de acuerdo a los autores que serán tomados en la selección y guía de los temas, es la parte donde se citan las fuentes consultadas que aportarán valor al documento donde se deben hacer anotaciones relevantes que enriquezcan su contenido.



## 4. Marco Teórico

### 4.1 Antecedentes

Al hacer una incursión en la historia de las civilizaciones antiguas se determina que la capacitación tiene sus orígenes en los principios de la Edad de Piedra, con el manejo y acumulación de conocimientos, en la medida que el hombre fue capaz de inventar sus armas, instrumentos de trabajo, vivienda, ropa y lenguaje, se le hizo necesario y urgente el entrenamiento, que se convirtió en un factor determinante para el desarrollo de la civilización. (Infante & Breijo, 2017 citado por Craig. 1987, pág 60).

La historia de la formación se originó en la Edad de Piedra, donde el hombre era el que elaboraba sus propios instrumentos que le servían para la caza, la pesca, poder abrigarse y comunicarse entre sí, sin embargo, se vio en la necesidad de capacitar a los que convivían con él para poder continuar con el desarrollo de las comunidades primitivas, ya no podían continuar todos en la misma tarea y adquirieron diferentes habilidades.

La desintegración de la comunidad primitiva dio continuación a la Edad Media en su etapa esclavista, que trajo aparejada la separación del trabajo manual del intelectual, lo cual favoreció que se consideraran de baja categoría social a la mayoría de los oficios que, en lo adelante, sería realizado por la mano de obra esclava. (Infante & Breijo, 2017, pág. 60).

Con el crecimiento de la población se dio paso a la Edad Media en la etapa de esclavitud, donde se marcó una clara separación entre el trabajo manual del intelectual y fueron los esclavos los que realizaban trabajos que no eran tan valorados en la sociedad, esto provocó que ya no se especializaran, las personas se dedicaban a una sola tarea y como resultado se obtuvo el estancamiento económico porque ya no había una enseñanza de las tareas realizadas ya que eran consideradas insignificantes.

La Revolución Industrial propició que la capacitación se transformara en la incorporación de objetivos y métodos, es decir, se pedía la participación de las personas para que pudieran trabajar en una sola actividad, lo único que se hacía era entrenarlas en una tarea del proceso y no en todas las actividades. Con la llegada del capitalismo y la gran industria se generaron nuevas formas de organizar el trabajo a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, por lo que tuvo lugar la crisis del sistema de aprendizaje ya que solo se requería que los trabajadores aportaran sus habilidades y destrezas manuales a un esquema productivo basado en la capacidad y el ritmo de las máquinas. (Infante & Breijo, 2017, citado por Mitnik y Coria 2012, pág.62).

Durante la Revolución Industrial se observó una paralización de la formación en otras áreas de los trabajadores, con especializarse en una actividad era suficiente, sin embargo, esto provocó un estancamiento hasta la llegada del modo de producción capitalista, porque no estaban preparados para un ritmo de trabajo dinámico y de cambios.

A partir de la década de los noventa, se observa un cambio sustancial en lo que a capacitación en la región se refiere. Se produce la irrupción de nuevos procesos tecnológicos que pusieron en duda la viabilidad de los sistemas de capacitación existentes y se observa un incremento de la participación de las empresas, que comienzan a financiar los cursos de capacitación. Hacia el fin del siglo XX se aprecia la capacitación, como parte de un proceso destinado a expandir y acelerar el aprendizaje y mejorar el desempeño de los individuos dentro de las organizaciones (Infante & Breijo, 2017, citado por Lagan 2004 pág.63).

En la Década de los 90 la llegada de la tecnología fue necesario realizar cambios en la formación del personal, por lo que las empresas debieron tener una participación activa, a fin del Siglo XX ya es tomada la capacitación como un proceso con la finalidad de contar con trabajadores que puedan llevar a cabo las tareas de diferente forma y ser productivos y eficiencia.

## 4.2 Conceptualización de Formación

“La formación trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencia en su rendimiento” (Dolan et al., 2019 pág. 119).

Cada persona cuenta con capacidades diferentes y la formación busca desarrollar ciertas habilidades que sean requeridas para una actividad determinada, con el propósito de corregir carencias y mejorar el desempeño, con la finalidad de optimizar las habilidades que se necesitan en tareas específicas.

La formación es un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes a través de la experiencia de aprendizaje, y conseguir la actuación adecuada en una actividad o conjunto de actividades. Su propósito, en el mundo del trabajo, es capacitar a un individuo para que pueda realizar convenientemente una tarea o trabajo. (Aparicio et al., s.f. pág. 108).

La formación es una actividad que se planifica con el propósito de realizar cambios en el conocimiento básico con el que las personas cuentan, que pueda mejorar las actividades realizadas, el objetivo de toda organización es preparar a las personas para que ejecute las tareas de forma adecuada.

“La formación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (Dolan et al., 2019, pág. 2).

La formación debe buscar mejoras en las actividades que realiza el trabajador, con la finalidad que exista un perfeccionamiento en las tareas efectuadas, que pueda proporcionar beneficios en las funciones que se realiza en el momento y las que puede realizar a futuro, en el desarrollo de las tareas asignadas.

**Según cita** Porret (2014), la formación trata de dotar de conocimientos técnicos y psicológicos a los empleados para que puedan desarrollar mejor sus actividades y mejorar su profesionalidad haciéndoles posible escalar puestos de mayor responsabilidad. Esto respecto a los empleados, pero con respecto a los intereses exclusivos de la organización, también podríamos concluir con que es el proceso destinado a mejorar los recursos humanos para conseguir mayores niveles de producción y un valor añadido superior (pág. 210).

La formación busca hacer que las personas posean herramientas para que se puedan desenvolver de una mejor manera en las tareas técnicas que tengan asignadas, sin embargo, también se deben tomar en cuenta aspectos psicológicos que determinan el comportamiento de los individuos, para que puedan desarrollarse en la vida profesional y que se enfrentarse a nuevos retos, por otra parte, la formación busca que las empresas tengan un impacto positivo al volverse productivas a niveles competitivos.

**Según escribe** Alles (2015), Cada vez que en las empresas se plantea el tema de la formación, lo que está en juego es la forma de difundir conocimiento, promover su aplicación práctica en pos de la obtención de resultados concretos y generar los cambios necesario para enfrentar los retos del mercado. Uno de los aspectos a tener en cuenta desde el área de formación es que uno de los objetivos a alcanzar es que cada uno de los colaboradores, de todos los niveles desde en numero 1, realice mejor sus tareas y alcance sus objetivos. (pág. 235).

Las organizaciones visualizan la formación como la manera de enseñar a los trabajadores a realizar las actividades que tienen a cargo de mejor manera, que se vean reflejados los cambios esperados, con el propósito afrontar los retos presentados ante los cambios existentes en el mercado y que los trabajadores alcancen objetivos personales, para que estos colaboren en el crecimiento de las empresas.

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. (Cabral, 2013, citado por Chiavenato 1988, parr.4).

Con la formación personal lo que se busca en todo momento es el perfeccionamiento de las capacidades de los colaboradores, que se denoten cambios tanto en las aptitudes como las actitudes propias del individuo y en el entrenamiento pretenden que las capacidades que desarrollan se mejoren.

La noción de formación suele ser asociada a la capacitación, sobre todo a nivel profesional. La formación de una persona, por lo tanto, está vinculada a los estudios que cursó, al grado académico alcanzado y al aprendizaje que completó, ya sea a nivel formal o informal. (Pérez & Gardey, 2008).

La formación y capacitación son conceptos que puede ser asociados a nivel profesional, se puede decir que, son conceptos similares, que pueden estar conectados a los estudios que las personas han llevado a cabo, pueden ser estos conocimientos adquiridos de manera formal e informal.

“La formación en sentido amplio es el resultado de un proceso de adquisición de conocimientos múltiples, de capacitación para gestionar la vida en común, de dominio de las técnicas instrumentales básicas, de soltura para interpretar el entorno con realismo” (Porret, 2014, citado por Claves, Gasco y Llopis, 1995 pág. 209),

La formación tiene como resultado poder tener nuevos conocimientos, que ayuda a controles en la vida diaria, se realiza a través de un proceso, puede tener mejor manejo de técnicas o herramientas que pueden proporcionar una mejor conducción del entorno objetivo y del real.

La formación profesional es el incremento del potencial de la empresa a través del perfeccionamiento profesional y humano de los individuos que la forman ceñido al colectivo de mando, es el proceso de desarrollo o mejoramiento de las capacidades, conocimientos y aptitudes de los hombres que tienen, en situación de trabajo, responsabilidad y jerarquías sobre otros hombres. (Porret, 2014, citado por Peña s.f. pág 209). Es un apoyo para el aumento de las capacidades tanto del trabajador como para la organización, hace que se incremente las capacidades de ambos al convertirse en expertos a los trabajadores en las actividades que se realizan, por lo que, se comprometen de forma responsable con el cargo y las responsabilidades otorgadas.

La formación es una dinámica de desarrollo personal que consiste en tener aprendizajes, hacer descubrimientos, encontrar gente, desarrollar a la vez sus capacidades de razonamiento y también la riqueza de las imágenes que uno tiene del mundo. Es también descubrir sus propias capacidades y recursos y no es nada evidente que esta dinámica, estos descubrimientos, estas transformaciones sean producidos principalmente por la escuela o por los aprendizajes escolares. (Torres, 2013, citado por Ferry, 2008). Debe ser un cambio que se realiza de forma personal, se conviene buscar nuevos conocimientos que puedan ayuda a tener cambios en el razonamiento y en la forma de visualizar el entorno previamente concebido, la persona pueda descubrir conocimientos nuevos y diferentes fuera de los centros de estudio.

#### ***4.2.1 ¿Qué es el adiestramiento?***

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 trabajo. (Cabral, 2013, citado por Chiavenato).

El adiestramiento se utiliza en el proceso que tiene el trabajador principalmente en un nuevo puesto de trabajo, donde existe la motivación para poner en practica las destrezas y habilidades con que se cuenta, con el objetivo de ser eficientes en las tareas que se deben realizar y ayudará a que el colaborador se sienta satisfecho y contribuya en el desempeño para alcanzar los objetivos de la organización .

#### ***4.2.2 ¿Qué es la capacitación?***

La capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos, dentro de la organización. Al educarse el individuo invierte en sí mismo, incrementa su capacidad. La importancia de la capacitación no se puede subestimar. (Cabral, 2013).

La capacitación es la forma como las personas mejoran sus aptitudes y hacen que estas aumenten, las empresas la utilizan en la mejora tanto de forma individual como grupal, no se puede dar un valor menor porque puede traer grandes beneficios personales y a nivel organizacional, debido a que se aumentan los conocimientos y la capacidad para las tareas y ayudará a desempeñar mejor el trabajo que se realiza.

#### ***4.2.3 ¿Qué es el desarrollo?***

Se define como un proceso a largo plazo, que comprende el mejoramiento técnico, profesional, actitudinal, ético, y su preparación para el desarrollo de funciones más complejas y es todo intento de mejorar el desempeño presente o futuro de los colaboradores, ejecutivos y administradores de una organización, enseñándoles conocimientos, cambiando sus actitudes o aumentando sus habilidades, esta es la última meta de estos programas de mejorar el desempeño futuro de la misma organización. (Cabral, 2013).

El desarrollo está diseñado para llevarse a cabo a largo plazo, es el poder dar a un trabajador herramientas que puedan contribuir para que exista una mejora en aspectos técnicos, profesionales, de actitud y ético, con la finalidad de crecer en la vida laboral y personal, que al mismo tiempo las organizaciones puedan tener mejoras.

#### ***4.2.4 ¿En qué consiste la formación y desarrollo?***

“La formación y el desarrollo del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar un rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (Dolan et al., 2003, pág. 119). Tiene el propósito de mejorar las habilidades y actitudes del trabajador, para optimizar los conocimientos y poder ser productivo en las actividades asignadas, de esa forma puede poner en práctica lo aprendido, y realizar cambio en la forma que se llevan a cabo las tareas del puesto de trabajo que ocupa, potencializar lo que ya conoce para que lo pueda poner en práctica en las actividades que realiza.

#### ***4.2.5 Formación de Personal en la Empresa***

La escritora Alles (2015) dejó plasmado que, "Cada vez que en las empresas se plantea el tema de la formación, lo que está en juego es la forma de difundir conocimiento, promover su aplicación práctica en pos de la obtención de resultados concretos y generar los cambios necesarios para enfrentar los retos del mercado" (pág. 235).

Las organizaciones que buscan realizar cambios ante los desafíos que se enfrentan en el mercado, deben planear la forma de dar a los trabajadores herramientas que les ayuden a tener mejores conocimientos y que estos sean llevados a la práctica, con la finalidad de desarrollar las actividades relacionadas para poder mejorar en el trabajo y poder garantizar resultados favorables en la organización.



**4.2.5.1 Los Distintos Métodos para el Desarrollo de Personas.** Según menciona Alles (2005), “Las personas podemos incrementar conocimientos y/o desarrollar competencias a través de varias vías, desde la realización de acciones formativas específicas hasta la experiencia práctica” (pág. 247). Para poder desarrollar aptitudes y conocimientos específicos existen distintos métodos que se pueden implementar, esto dependerá de las necesidades de lo que realmente se quiere desarrollar, pueden ser conocimiento específicos y únicos para un puesto de trabajo o llevarlos directamente a la práctica.

**4.2.5.1.1 Método para el Desarrollo de Personas Dentro del Trabajo.** Hace referencia al conjunto de buenas prácticas para el desarrollo de personas, mientras estas continúan desempeñando su rol, a través de un consejo directo y oportuno dado por el jefe directo o bien cuando el colaborador ejecuta o lleva a la práctica consejos e ideas directa, o bien cuando el colaborador ejecuta o lleva a la práctica consejos o ideas sugeridas, o como consecuencia de la acción de un mentor o entrenador. (Alles, 2015, pág. 248).

Es el método de desarrollo que el empleado recibe es su propio puesto de trabajo, es decir no se separa de sus obligaciones mientras trabaja recibe las instrucciones directas de una persona que es experta en el tema e inclusive que conoce como se hace el trabajo, pueden ser sugeridas al trabajador o cuenta con alguien que le propicia las instrucciones directas para que se lleven a la práctica.

**4.2.5.1.2 Métodos para el Desarrollo de Personas Fuera del Trabajo.** El método para la formación de personas fuera del trabajo, aquí la palabra “fuera” significa que la persona puede estar asistiendo a una actividad formativa en horario laboral, e incluso en el mismo edificio donde realiza sus tareas cotidianas, pero en el momento en que participa de la actividad formativa no está en su puesto de trabajo, son los más difundidos bajo en formato de cursos de capacitación, muchas

organizaciones cuentan con centros de capacitación y en menor medida, universidades dentro de la empresa. (Alles, 2015, pág. 249).

El método fuera del trabajo se refiere a las denominadas capacitaciones de temas específicos, donde el empleado dejará las actividades cotidianas para dedicar tiempo a adquirir nuevos conocimientos, debe dejar por un lado sus tareas y apartarse para poder asimilar los nuevos conocimientos que se le impartirán, estas enseñanzas pueden realizarse en centros que la organización tenga destinados directamente para llevarlas a cabo.

**4.2.5.1.3 Métodos Basados en el Autodesarrollo Dentro y Fuera del Trabajo.** El método basado en el autodesarrollo se realiza a través de guías de desarrollo, en general se confeccionan para ser utilizadas, dentro y fuera del trabajo. Las “guías dentro del trabajo”, como su nombre lo indica ofrecen sugerencia para poner en práctica durante la realización de las tareas usuales del puesto que la persona ocupa, En cambio, las denominadas “guías fuera del trabajo” ofrecen sugerencias para desarrollar competencias y conocimientos en la vida cotidiana y no se relacionan con la vida laboral. (Alles, 2015, pág. 249).

El autodesarrollo es una forma como el personal realizará aprendizaje de tal forma que no será necesario contar con un instructor directo que tenga que permanecer con él o que se tengan que realizar en el puesto de trabajo, serán guías que elaborarán las empresas y como su nombre lo indica, buscará que transmitir el conocimiento necesario para realizar las tareas y que se desarrollen ciertos conocimientos y habilidades, pero dependerá si son para dentro del trabajo serán específicamente aplicables a las tareas que realiza para que éstas mejoren y las que son para fuera del trabajo serán de utilidad para la vida diaria.

### **4.3 Fines e Importancia de los Programas de formación**

Un fin principal de la formación y el desarrollo es eliminar las deficiencias de rendimiento,

ya sean las presentes o las que se prevean, que hacen que los empleados sean menos eficientes de lo deseado. Formar a la gente para mejorar el rendimiento es especialmente importante para las organizaciones cuyo índice de productividad está estancado o en descenso. Así mismo, la formación es importante para las organizaciones que están incorporando con rapidez nuevas tecnologías y, por consiguiente, tienen una mayor probabilidad de que sus empleados se queden con conocimientos obsoletos. (Dolan et al., 2003, pág. 120).

El fin principal de la formación es poder dotar a los colaboradores que les falte conocimiento para ejecutar las tareas del puesto de trabajo de forma eficiente, cuando cambien las condiciones bajo las cuales lleva a cabo sus tareas, por la incorporación de maquinaria y nuevas tecnologías o por presentar deficiencias en las habilidades y destrezas que requiere el puesto de trabajo, a nivel organización porque se ve afectado el índice de productividad y está se enfrenta con problemas de estancamiento o al contrario está en un periodo de crecimiento y cambios donde lo que busca es ser competitiva en el mercado.

#### ***4.3.1 El Proceso de Formación y Desarrollo***

Si bien existen razones para llevar a cabo la formación, y está puede hacerse a través de diferentes medios, la mayoría de los especialistas están de acuerdo en que la efectividad de la formación aumenta cuando se sigue una serie de pasos, desde la identificación inicial de necesidades hasta la fase de evaluación final. Existe un modelo de tres fases aplicable a cualquier programa de formación. (Dolan et al., 2003, pág. 121).

En el proceso de formación y desarrollo de personal es necesario seguir una serie de pasos, para que se pueda ejecutar de forma ordena, de igual forma cada organización elegirá los medios adecuados a sus necesidades y que puedan dar los resultados esperados, saber cuál es la necesidad requerida para cumplir con la formación, hasta identificar si está dio el resultado que se esperaba.

- 1) “Fase de análisis, en la que se determina las necesidades de formación de la organización” (Dolan et al., 2019, pág. 3). Es la primera fase del proceso de formación y desarrollo, aquí es donde se debe identificar las falencias del empleado, donde se presenta la necesidad de reforzar y el propósito por el cual es necesario efectuar una formación para el trabajador que le servirá en el desarrollo de sus tareas.
- 2) “Fase de implantación (formación de hecho), en la que se emplea determinados programas y métodos de aprendizaje para transmitir nuevos conocimientos, habilidades y aptitudes” (Dolan et al., 2019, pág. 3). Esta fase da ya se inició a impartir la información que ha sido seleccionada y la que llenará las necesidades requeridas para el trabajador de acuerdo a lo determinado por la organización, esta información puede ser impartida de acuerdo al método que se haya elegido.
- 3) “Fase de evaluación, para determinar el grado en el que alcanzaron los objetivos previstos con el programa de formación” (Dolan et al., 2019, pág. 3). En esta fase se determinará si la formación implantada y desarrollada al trabajador cumplió el objetivo que fue trazado al momento de realizar la determinación de las necesidades requeridas.

**4.3.1.1 Análisis a Nivel Organizacional.** El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa. (Chiavenato, 2007, pág. 392).

Las capacitaciones programadas para la formación del empleado deben de estar ligadas a las necesidades de la organización, que puedan ayudar a cumplir con los objetivos de esta y que estén acorde en función de poder optimizar los recursos con los que se cuenta, para que esta pueda ir en la misma dirección de acuerdo a la misión y visión establecida.

**4.3.1.1.1 Análisis de los Recursos Humanos.** Mediante en el análisis de los recursos humanos se traducen los objetivos de la organización en demanda de recursos humanos, habilidades requeridas y programas para dotar a la organización de esas habilidades. Los programas de formación desempeñan un papel crucial en el ajuste entre la oferta de los recursos humanos y habilidades y su demanda. (Dolan et al., 2003, pág. 122).

En el análisis de recursos humanos lo que se pretende es determinar las necesidades de personal en la organización para poder cumplir con los objetivos establecidos en virtud que si no cuenta con los recursos humanos, la organización no podrá hacer frente a sus necesidades requeridas, por lo que, los programas de formación que se implementarán serán en función de desarrollar las habilidades del recurso humano con que se cuenta para en función que estos sean un aporte clave para la organización, que se pueda desarrollar al máximo o que el personal contratado cumpla con las necesidades de la empresa.

**4.3.1.1.2 Análisis de Índices de Eficiencia.** El análisis de los índices de eficiencia aporta información actual sobre los grupos de trabajo y la organización. Algunos ejemplos de índices que pueden realizarse son: costes de mano de obra, productividad por empleado, valor añadido por empleado, facturación por empleado, informes de calidad, intensidad en el uso de equipo, gastos por reparación, etc. La organización puede establecer criterios de medida para estos índices y analizarlos para evaluar la eficacia general de los programas de formación a grupos dentro de la organización. (Dolan et al., 2003, pág. 123).

En el análisis de índices de eficiencia, es la empresa la que determinará qué es lo que desea medir, sin embargo, estos son de mucha utilidad porque es la forma como las empresas establecen si se ha cumplido con la meta establecida, si la formación obtiene los resultados deseados, esto se verá reflejado en el aumento de la productividad derivado de la formación y como consecuencia los costes de producción pueden llegar a disminuir y se puede tener una optimización del equipo utilizado.

**4.3.1.1.3 Análisis del Clima Organizacional.** Sirve para describir la calidad del ambiente y como se sienten los empleados en relación con diversos aspectos del trabajo, el análisis del clima ayuda a revelar congruencias e incongruencias entre las impresiones de los empleados sobre el entorno de trabajo y sus propias necesidades y aspiraciones. A veces, cuando se descubren vacíos significativos, y cuando afectan a un gran número de empleados, puede significar la necesidad de poner en marcha actividades de formación que palien dichas diferencias, en general, se acepta que las actitudes hostiles por parte de los empleados afectan directamente sus comportamientos e indirectamente su rendimiento, en forma de un bajo compromiso, quejas, conflictos, absentismo y baja moral. Por tanto, cambiar las percepciones y fomentar un mayor compromiso a través de la formación puede resultar eficaz. (Dolan et al., 2003, pág. 123).

En el análisis del clima organizacional se puede evaluar el sentir de los empleados ante el entorno laboral y se conocen las necesidades de éste para el desarrollo de las tareas asignadas, por lo que puede ser clave para la elaboración de un plan de formación, que ayude a la empresa a tener un ambiente de trabajo agradable donde los colaboradores se sientan identificados con la empresa, el descontento de los trabajadores puede llegar a afectar el comportamiento y el desarrollo de sus capacidades para realizar las tareas.

**4.3.1.2 Análisis a Nivel Tareas.** En esencia, este análisis proporciona información sobre las tareas que deben efectuarse en cada puesto de trabajo (es decir, la información básica que contienen las descripciones de los puestos de trabajo), las habilidades necesarias para realizar esas tareas (a partir de las especificaciones o requisitos del puesto de trabajo) y el nivel de rendimiento mínimo aceptable. Estos tres elementos de información pueden recabarse de forma independiente a partir de los empleos, de los expedientes de personal o del personal de supervisión. (Dolan, et al., 2003, pág. 124).

El análisis a nivel tareas consiste en hacer una evaluación de lo mínimo requerido en la forma como el empleado ha llevado a cabo las tareas y la forma que se establece para realizarlas, es primordial que se reciba retroalimentación del supervisor del trabajador o del mismo expediente personal, para evaluar si se debe implementar un plan de formación que pueda desarrollar las habilidades que muestre alguna falencia.

**4.3.1.2.1 Descripción de Puesto.** De la descripción de puestos, el análisis extrae los comportamientos observables que conlleva su realización. El análisis de diversas tareas puede desempeñar un nivel decisivo a la hora de trazar y elegir un plan de formación. Con unos pocos criterios puede diseñarse un plan de formación. (Dolan et al., 2019, pág. 5).

En el análisis a nivel tareas la descripción de puestos es fundamental al momento de hacer un plan de formación, en este se pueden encontrar las habilidades mínimas que se requieren para realizar las tareas y con este análisis se puede determinar si la persona que ocupa el puesto de trabajo cuenta con todas las condiciones necesarias para poder realizarlas o se debe de formar y mejorar ciertos habilidades y conocimientos que puedan ayudar a que las tareas asignadas se lleven a cabo de la mejor manera posible.

**4.3.1.3 Análisis a Nivel Personas.** El análisis de las personas se centra en los sujetos, y responde a la pregunta ¿Quién necesita formación y de que tipo? Este análisis puede efectuarse de dos formas. Pueden descubrirse discrepancias en el rendimiento real con los niveles mínimos aceptables, o comparando la evaluación de la competencia del empleado en cada dimensión de habilidades exigidas con el nivel de competencia requerido. (Dolan et al., 2019, pág. 5).

En el análisis a nivel personas es de vital relevancia determinar quién necesita formación y de que tipo, al observar que el rendimiento del trabajador ha bajado en relación con lo que se conoce que puede aportar este en sus tareas, se debe revisar el de competencia requerido y determinar si esté cuenta con esas competencias o si se debe implementar formación.

**4.3.1.3.1 Las Habilidades Dominadas y Habilidades Requeridas.** Una forma de detectar las causas de las deficiencias en el rendimiento del individuo es mediante el análisis de las habilidades dominadas o requeridas. Por consiguiente, pueden encontrarse dos tipos de deficiencias en las organizaciones; la deficiencia de habilidad (es decir, una retroalimentación inadecuada del rendimiento, una gestión deficiente de los refuerzos) o de otras interrupciones que impiden rendir adecuadamente. La formación puede ser adecuada para la primera situación. Para establecer con exactitud cuál es la causa de la mayoría de los problemas de rendimiento y decidir si se puede corregir mediante formación. (Dolan et al., 2003, pág. 125).

Al realizar el análisis de las habilidades dominadas versus las habilidades requeridos, se obtiene una retroalimentación adecuado del rendimiento del trabajador, podrá detener su desarrollo y dejar de rendir, aunado a una gestión deficiente es posible que el trabajador deje de realizar sus tareas y disminuir en su rendimiento, será necesario efectuar un plan de formación.

#### 4.4 ¿Qué es el capital humano?

“Al capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto



presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos” (Castillo, 2012, pág. 11).

El capital humano es el activo con el que cuentan las organizaciones para poder cumplir con los objetivos establecidos, son los conocimientos y habilidades de la persona y los que puede desarrollar, que le permitan a la empresa cumplir con sus compromisos o potencializarse con estos.

#### ***4.4.1 Elementos del Capital Humano***

Cada una de las dimensiones citadas tiene diversos aspectos operativos que requieren ser planificados y detallados. Esta obra se enfoca en el aspecto del desarrollo y la consecuente planificación de un plan de carrera del factor humano. se define al capital humano en tres elementos: capacidad, comportamiento y esfuerzo. (Castillo, 2012, pág. 13).

Son las personas con las que cuenta la organización para alcanzar sus objetivos, forman parte de las capacidades del ser humano y la forma como se conduce la persona ante las circunstancias, también es la energía que cada uno aporta a las tareas que realiza para ser eficientes.

- a) “El conocimiento lo representa como el contexto intelectual dentro del cual interactúa una persona” (Castillo, 2012, pág. 13). Los conocimientos son la base con que cuenta la persona, es lo adquirido con el estudio o la experiencia, que se lleva a cabo en centros de estudio. son estudios requeridos necesarios en puestos de trabajo que se desarrollará, determina el puesto de trabajo para el empleado.
- b) “La habilidad como la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea. Abarca desde las habilidades físicas hasta un aprendizaje especializado” (Castillo, 2012, pág. 13). Las habilidades es lo que la persona hace y que no se le dificulta es de vital trascendencia que se pueda llevar a cabo con los medios necesarios y que los métodos

utilizados sean los propicios para ponerlas en práctica, tiene que ver con tareas físicas y tareas especializadas que solo la pueden ejecutar quien verdaderamente tenga la destreza.

- c) “El talento como la facultad innata para realizar una tarea específica sinónimo de actitud” (Castillo, 2012, pág. 13). El talento es innato en las personas, es algo que se tiene en el interior de cada uno, pero el desarrollarse va de la mano con la actitud, un trabajador puede ser muy hábil y tener la facilidad de aprender diferentes actividades, sin embargo, si la actitud es negativa difícilmente se puede desarrollar el talento.
- d) “El comportamiento es la forma de manifestar la conducta de los valores éticos, creencias y relaciones ante el mundo, el comportamiento combina respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales” (Castillo, 2012, pág. 13). El comportamiento depende de la persona, es la forma como se conducen ante diferentes circunstancias, va relacionado con los valores éticos con que lleva a cabo las tareas, lo que creó o está concebido en sus pensamientos y cómo reacciona ante diferentes situaciones.
- e) “El esfuerzo es la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto, promueve tanto la habilidad como el conocimiento y el talento” (Castillo, 2012, pág. 13). El esfuerzo es la energía con la que se realizan las tareas, son el desgaste mental de los trabajos intelectuales y de análisis y físicos y se requiere de la fuerza para desempeñar las tareas, en los dos se deben de ver reflejadas habilidades, conocimientos y talento para poder obtener buenos resultados.

#### ***4.4.2 Desarrollo del Capital Humano***

El desarrollo a largo plazo del capital humano de la organización que es diferente a la capacitación para un puesto específico va adquiriendo creciente importancia en el contexto del planteamiento estratégico de la corporación. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se

reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación del personal (Werther & Keith, 2008, pág. 271).

El desarrollar a los trabajadores tendrán beneficios que ayuden a alcanzar las metas y objetivos establecidos en la planificación de las organizaciones, los empleados estarán satisfechos y se quedarán en la empresa por largos periodos de tiempo donde aportaran sus conocimientos para beneficio la compañía y esta no tendrá que buscar personal en fuentes externas.

#### ***4.4.3 El Talento Humano como una Ventaja Competitiva***

La gestión del talento humano es una de las áreas más importantes de la organización, antiguamente la empresa enfocaba más recursos en las áreas de producción y finanzas, pues se entendía que estas eran todo el motor de la empresa, pero se ha entendido la ineludible necesidad de contar con talento humano cada vez más capacitado para poder lograr mejores resultados. Esto ha causado que las empresas enfoquen esfuerzos mayores en las áreas de gestión del talento humano, creando así cada vez más un capital humano con mayores áreas de especialización y con mayores destrezas personales. (Ureña, 2013).

El talento humano es un área de oportunidad para contar con personas que muestren mejores capacidades y aportar sus conocimientos a la organización, las empresas han realizado esfuerzos para formar a su personal y poder contar con otras áreas especializada en las tareas que ejecutan y hacer las personas especialistas en lo que realizan.

**4.4.3.1 Desarrollo del Capital Humano y Conocimiento Organizacional.** El capital humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar

los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal. (Castillo, 2012, pág. 14).

El desarrollo del capital humano en las organizaciones es de beneficio para la misma organización, deben de visualizarlo como un aliado que ayude al logro de los objetivos, en función de eso deben evaluar la forma como se llevará a cabo el perfeccionamiento de conocimientos que sean claves para que se pueda desarrollar.

El conocimiento adquiere una poderosa importancia en relación con la competitividad de las organizaciones, este conocimiento no sólo se encuentra en la mente de las personas como ya se mencionó, sino también en los procedimientos establecidos en documentos, en las rutinas y prácticas organizacionales. (Castillo, 2012, pág. 15). El conocimiento deberá quedar plasmado en procedimientos escritos en la organización, porque se encuentran en las personas, pero la organización debe tenerlos controlados, esto ayudará a que sea fácil la transmisión de este al momento que exista un cambio en la organización, se pueden utilizar como la forma de transmitir conocimiento de una persona a otra.

**4.4.3.1.1 El Valor del Talento para el Futuro de las Organizaciones.** Muchas empresas e instituciones se encuentran inmersas en una lucha por el talento porque saben que en ello puede radicar su liderazgo en el futuro. Algunos teóricos coinciden en afirmar que, en un futuro próximo, quienes girarán alrededor de las personas talentosas serán las organizaciones y no al contrario. Si esta fuese la situación en un momento dado, lo que debe preocupar hoy a las organizaciones es tratar de conservar al talento, y una de las estrategias diseñadas para ello es justo el preocuparse e invertir en el desarrollo de su personal. (Castillo, 2012, pág. 18).

El talento humano ha tomado un valor relevante, contar con personas dotadas de talento, puede llegar a ser clave para poder desarrollarlas y convertirlas en líderes que lleven a la empresa

a un nivel superior, las personas crecerán al mismo ritmo que se desarrollan juntamente con la organización, esto traerá beneficios al fidelizar al personal que busca un lugar para desarrollarse.

#### **4.5 Administración del Cambio**

Muchos programas de cambio organizacional simplemente no funcionan porque se limitan a cambios en el trabajo y no en la actitud ni en el comportamiento de las personas. El primer paso es cambiar el comportamiento individual para así tener condiciones que propicien el cambio en el comportamiento organizacional. (Chiavenato, 2009, pág. 413).

Es vital que existan cambios en la organización para que puedan crecer, estos se hacen desde la base del comportamiento individual, de lo contrario los resultados serán siempre los mismos, el comportamiento de los trabajadores no tendrá cambios, cambiar la forma de trabajar para llevar una nueva visión y obtener resultados es implantar en el trabajador la visión.

##### **4.5.1 Desarrollo de las personas**

El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual. Todas las personas, sin importar sus diferencias individuales, se pueden y se deben desarrollar. En el enfoque tradicional el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, sólo los niveles más elevados. (Chiavenato, 2009, pág. 414). El desarrollo de las personas se orienta a poder alcanzar una carrera a futuro y realizar diferentes actividades en más de un puesto trabajo, en el enfoque tradicional el desarrollo se contemplaba en los niveles gerenciales de la empresa, en virtud que se dio una reducción de niveles jerárquicos en la actualidad se da la oportunidad para todos los trabajadores.

Con la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los empleados empezaron a tener mayor participación en los objetivos de sus puestos y mayor preocupación por la calidad y los clientes. Hoy, las organizaciones exigen que todas las personas cuenten con nuevas

habilidades, conocimientos y competencias. Ahora el desarrollo envuelve a todos los trabajadores. (Chiavenato, 2009, pág. 414).

El desarrollo de las personas dio participación a los otros niveles organizacionales, se ha convertido en una exigencia, que todos los empleados perfeccionen sus habilidades, conocimientos y competencias y ponerlas en práctica para mejorar los puestos de trabajo y alcanzar los objetivos por los que existen los puestos, mientras más conocimientos y habilidades se tengan en los puestos de trabajo se pueden ejecutar de mejor forma el trabajo designado.

**4.5.1.1 Métodos para el Desarrollo de Personas.** Existen muchos métodos para el desarrollo de las personas, así como técnicas para desenvolver las habilidades personales dentro del trabajo (como la rotación de puestos, los puestos de asesoría y la asignación de comisiones) y fuera del trabajo (como los cursos y seminarios, los ejercicios de simulación y la capacitación fuera de la empresa). (Chiavenato, 2009, pág. 414).

Los métodos son la forma que las empresas utilizan para realizar el desarrollo de personas, estos métodos se ejecutaran de acuerdo con las necesidades de la organización y lo que la empresa desee transmitir a los trabajadores, pueden ser conocimientos del puesto de trabajo como tal o de otras áreas que la organización requiera.

**4.5.1.2 Desarrollo de Carrera.** El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos. El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la

administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas. (Chiavenato, 2009, pág. 418).

El desarrollo de la carrera son todos los puestos que las personas han ejecutado en el caminar de la vida laboral, tiene como finalidad que se preparen para ocupar puestos en una escala superior y poder alcanzar una jerarquía más alta dentro de las organizaciones, es un proceso formal, regularmente se planifica con el fin de evidenciar alto potencial, para que se logre se deben integrar otros procesos que ayuden a tener controlada la evolución de la carrera profesional, con estos procesos se realiza una planificación definida con esta se controla el desarrollo de la carrera, se deben tener directrices que puedan dar objetividad al momento de la evaluación.

**4.5.1.2.1 Planeación de la Carrera.** A través de la planeación de la carrera, una persona evalúa continuamente sus capacidades y sus intereses, considera oportunidades alternativas de carrera, establece metas para ésta y planea actividades prácticas de desarrollo. Un plan de carrera permite saber dónde está uno y adónde se dirige. La planeación individual de la carrera debe empezar con una autocomprensión o autoevaluación, de este modo, una persona está en condiciones de establecer metas realistas y de determinar qué es lo que debe hacer para lograr esas metas. (Wayne, 2010, pág. 225).

La planeación de carrera es la forma como una persona se visualiza en el futuro, para poder planearla es necesario que evalúe el presente, sin embargo, para poder llevar a cabo una planeación de carrera que, de los frutos esperados, es necesario que se tracen objetivos realistas y que determine que va a ejecutar para que cumpla con esa meta establecida.

**4.5.1.2.2 Rutas de Carrera.** Una ruta de carrera es una línea flexible de movimiento a través de la cual una persona se desplaza durante su vida laboral. Al seguir una ruta de carrera establecida, el individuo puede emprender el desarrollo de su carrera con la asistencia de la

compañía. Desde la perspectiva de un empleado, el seguimiento de una ruta de carrera tal vez implique cambiar de una compañía a otra y de un puesto a otro a medida que obtiene mayor conocimiento y experiencia. (Wayne, 2010, pág. 228).

La ruta de carrera es establecer una guía a seguir si está claramente definida, la persona puede continuar con su vida laboral de la mano de la organización, tendrá que estar dispuesto a moverse siempre en busca de su objetivo, esto le proporcionará un mayor conocimiento para desarrollar sus conocimientos en cada puesto y en cada organización donde se desempeñe.

#### **4.6 El Desarrollo del Talento Humano**

Para desterrar la idea generalizada de que talento es un don que se tiene o no se tiene, y poder tomar acciones para su mejora, nuestra propuesta consiste en trabajar a partir de las competencias; no de todas, sino de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior. La excepción respecto de este comentario, como todos los que trabajan en la especialidad ya saben, la constituyen aquellas personas que se encuentran en un plan de carrera o plan de sucesión: en estos casos, las competencias a desarrollar serán las de la nueva posición a ocupar. (Alles, 2005, pág. 60).

El desarrollo de talento es brindar conocimientos y habilidades específicas donde se requieran, para llevar el desempeño de labores a niveles perfeccionados, estas competencias se desarrollan si se tiene un plan de carrera diseñado dentro de la organización para desempeñar una mejor posición en la organización.

##### **4.6.1 Plan de Desarrollo del Talento Humanos**

No es ningún secreto que la implementación de programas de desarrollo personal en las empresas puede crear compañías más competitivas y con mayor cohesión interna. Pero para llegar



a este punto, resulta preceptivo cumplir con todas las fases del plan de desarrollo humano. Para gestionar el talento de forma adecuada hay que apostar por la automatización. Digitalizar la empresa ayudará enormemente a sacar el máximo potencial a cada departamento y empleado. (Bizneo, 2021). Para poder diseñar un plan y obtener mayor competitividad, desarrollo y una estrecha relación entre trabajador y empresa, se debe tomar en cuenta que este plan debe de seguir cada uno de los pasos establecidos para que tenga buenos resultado. Aunado a ese plan el poder realizar cambios en las formas tradicionales de desarrollar las tareas, proponer automatizar o digitalizar los procesos será clave para permanecer actualizados en el mundo actual.

**4.6.1.1 Planificación.** La gestión de los Recursos Humanos de la empresa debe planificarse en base a un horizonte temporal debidamente definido. Solo así podrán alinearse los recursos humanos disponibles, los objetivos corporativos y las medidas para promover el desarrollo humano dentro de la organización. Se trata, en definitiva, de marcar el rumbo a seguir. (Bizneo, 2021). La planificación es la fase del desarrollo del talento humano, donde se puede saber cuáles son los objetivos que la empresa desea alcanzar y cuáles son los recursos necesarios para poder llegar a esos objetivos planteados, verificar si con el recurso humano disponible es posible realizar las tareas requeridas, de lo contrario tendrán que trazar el rumbo a seguir.

**4.6.1.2 Análisis de los Equipos Humanos.** Estrechamente vinculado con la primera fase, el segundo paso comporta un análisis detallado de las características de la plantilla disponible. Esto es imprescindible para conocer el punto de partida y promover las acciones más recomendables de acuerdo con los objetivos de la empresa. (Bizneo, 2021).

El análisis de los equipos humanos, es poder hacer un reconocimiento de las personas con las que se cuenta para poder realizar las tareas que tendrán como resultado el alcance de los objetivos, en esta fase se conocerá si el talento con el que se cuenta es posible alcanzarlos o será

necesario proveer de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas al personal.

**4.6.1.3 Evaluación del Rendimiento.** Evaluar el desempeño de los trabajadores es necesario para comprobar si estos están alcanzando su nivel óptimo de desarrollo profesional y si, por lo tanto, necesitan el plan de desarrollo del talento humano o si ya están en él comprobar si está dando los resultados deseables. También puede ser un buen termómetro para decidir si es el talento interno suficiente para asumir nuevos proyectos o si es recomendable optar por la incorporación de profesionales especializados. (Bizneo, 2021).

La evaluación del rendimiento es indispensable implementarla para saber cuál es el nivel de rendimiento que han alcanzado los trabajadores, aquí se puede evaluar de acuerdo a las actividades realizadas y a los conocimientos, si se puede hacer un plan de formación, si con el personal que se cuenta solo será necesario su desarrollo para alinearlos a los objetivos de la organización o definitivamente es indispensable la contratación de profesionales con destrezas y habilidades completamente diferentes.

**4.6.1.4 Formación.** “El desarrollo continuo del talento humano requiere de la puesta en marcha de las acciones formativas más recomendables para cada empleado o proyecto. No es infrecuente que sea el propio trabajador quien reconozca sus carencias formativas” (Bizneo, 2021). La formación es parte fundamental para el desarrollo del talento humano, es ya de forma clara las acciones que se han tomado en cuenta en la dotación a los trabajadores de nuevos conocimientos y habilidades que se ha desarrollado para poder alcanzar los objetivos organizacionales, en esta parte del proceso en muchas ocasiones el mismo empleado visualiza sus falencias.

**4.6.1.5 Reclutamiento.** En determinadas ocasiones, la consecución de los objetivos previstos requerirá de la incorporación de talento que actualmente no está disponible en la empresa.

En este caso, convendrá que los criterios de selección de personal estén debidamente alineados con el plan de desarrollo humano. (Bizneo, 2021).

El reclutamiento entra en juego, cuando no se cuenta con el personal apropiado para poder cumplir con las tareas requeridas para el puesto de trabajo que servirán en el logro de los objetivos que se desean alcanzar o porque estos tienen un cambio radical, por lo que, el proceso de reclutamiento deberá orientar sus esfuerzos en la búsqueda de talento que vaya de acuerdo a las necesidades de la estrategia organizacional.

**4.6.1.6 Reconocimiento y Retención del Talento.** Evidentemente. La existencia de incentivos es siempre un poderoso argumento para promover un mejor rendimiento laboral y un mayor interés en crecer profesionalmente. Los programas de reconocimiento a empleados serían la culminación de cualquier estrategia de desarrollo del talento humano. Por un lado, los empleados observan cómo les ayudan a formarse en las competencias que necesitan para encajar en la entidad; por otro, comprueban que si cumplen con las expectativas serán recompensados y tendrán oportunidades de ascender. (Bizneo, 2021).

Todo empleado dentro de las organizaciones busca ser reconocido por el aporte que brinda a la empresa, si dentro de los planes de desarrollo del talento humano se consideran estos reconocimientos, el colaborador buscará permanecer en la organización por más tiempo y con esto se puede promover la retención del talento, al fidelizar a los empleados estos se sentirán con el compromiso de resguardar la información propia porque, el empleado podrá visualizar que está invertirá en él con la formación y adicional le reconoce su esfuerzo, que es una de los principales objetivos de todo colaborador.

#### ***4.6.2 El Desarrollo de Competencias***

“Cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia a una serie de

actividades que se realizan con el propósito de mejorar la performance o el desempeño en una competencia en particular” (Alles, 2005, pág. 64).

El desarrollo de competencia es un proceso o serie de pasos que se llevan a cabo y que tiene la finalidad de desarrollar una capacidad descubierta en el empleado, con el propósito que esta se desarrolle en las actividades que se llevan a cabo y poner en práctica en las actividades realizadas en el puesto de trabajo, con el propósito que estas puedan ser eficientes y productivas, dar herramientas de trabajo que beneficien el desempeño del trabajador y los resultados de la organización.

**4.6.2.1 El Proceso Natural del Desarrollo de Competencias.** Los seres humanos adquieren y desarrollan conocimientos y competencias desde el momento mismo en que comienzan a socializarse. Unos dirán que desde el momento mismo del nacimiento; otros situarán ese inicio en el momento en que el niño comienza a cursar el preescolar. Sin tener la intención de dilucidar el momento preciso en que comienza a desarrollarse ese proceso, afirmaremos, sí, que ocurre desde la infancia. (Alles, 2005, pág. 80). El desarrollo de competencias es un proceso que se realiza de forma natural, desde que el ser humano se relaciona con otras personas, puede ser en la familia o en los lugares donde se formará la educación de la persona, no se identifica el momento preciso, pero si es desde la infancia.

**4.6.2.2 La Gestión por Competencias.** La gestión por competencias es la práctica de identificar las habilidades clave necesarias para que un empleado alcance el desempeño objetivo en su función específica. Luego, esas habilidades se desarrollan para alinearse mejor con la estrategia comercial de una organización. (Bello, 2021).

La gestión por competencias es descubrir habilidades que se puedan desarrollar en el trabajador, con el propósito que estas puedan mejorar el desempeño en el puesto de trabajo que

realiza y de esta forma puede ayudar a cumplir con las estrategias definidas por las empresas, y que puedan ir en la misma dirección para que la organización cumpla con el plan estratégico.

**4.6.2.2.1 El Desarrollo del Talento Humano y Cambio Organizacional.** Para hacer frente a un proceso de cambio, es fundamental que la organización conozca y desarrolle el talento que albergan sus empleados, alineándolos con la misión y los nuevos objetivos estratégicos. Esta labor debe realizarse desde la misma planeación estratégica y se desarrolla en procesos tácticos y operativos dando lugar al diseño e implantación de modelos para desarrollar y gestionar el talento interno en la organización. (Arete, 2016).

En un proceso de cambio organizacional todos deben conocer lo que se espera alcanzar de acuerdo a la misión y visión, para ello es necesario visualizar si el talento humano con el que se cuenta, posee las competencias para alinearse al cambio planificado, de lo contrario será necesario poder desarrollar esas competencias.

## **4.7 Capacitación y Desarrollo Estratégico**

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. (Wayne, 2010, pág. 198).

La capacitación y desarrollo estratégico, es como las organizaciones pueden desarrollar en el personal las habilidades y conocimientos necesarios para beneficio de la estrategia organizacional, logra beneficios para la empresa y para los trabajadores sintiéndose satisfechos en sus puestos de trabajo, se vuelven empresas atractivas para trabajar, las personas no buscan otras

fuentes de trabajo, se atrae posibles candidatos para ocupar los puestos de trabajo disponibles.

#### 4.7.1 ¿Dónde aplicar la capacitación?

##### a. Inducción

“Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada” (Frigo, s.f.).

La inducción es la primera capacitación que el nuevo empleado recibe en la empresa, esta sirve para que tenga una guía y conocimiento de información base que la organización establece como primordial que se debe impartir, existen escritas y la puede impartir el supervisor que estará a cargo del nuevo empleado, es información base que todo trabajador debe de conocer desde el momento que forma parte de la organización.

##### b. Entrenamiento

Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito. (Frigo, s.f.).

El entrenamiento es la forma de enseñar desde el puesto de trabajo, se debe realizar si existen cambios en la forma de hacer las tareas o cambios en equipos, se puede hacer sencillo si las instrucciones se encuentran documentadas, se desarrolla para aumentar el conocimiento.

##### c. Formación básica

Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general

profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro. (Frigo, s.f.).

La formación básica se da si una empresa es única en el mercado por lo que debe tener personal especializado en lo que realiza, pues no será fácil conseguir personas con el nivel de conocimientos que requiere la organización, para ello forma a personas jóvenes preparándolos para un futuro.

d. Desarrollo de jefes

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros. (Frigo, s.f.).

El desarrollo de jefes es un proceso difícil de asumir, porque el cambio que se espera es en la actitud de la persona, esto es a lo interno, ahí no existe una fórmula o un documento que enseñe como realizar ese cambio, en ese punto debe de ser el compromiso de la persona en el puesto, en estos casos son las gerencias las que entran en juego porque son sobre los que recae el compromiso de cambio.

**4.7.1.1 La Capacitación como Inversión.** La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay

otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa. (Frigo, s.f.).

En la capacitación la empresa invierte tiempo y recurso y estos deben de verse reflejados en el desarrollo de los colaboradores para que esto se convierta en una inversión, para ello las empresas deben dar un seguimiento y descubrir que potencial alcanzaron los empleados, para aprovechar la inversión realizada se deben identificar mejoras en el desempeño del trabajador.

**4.7.1.1.1 Los Efectos Sociales de la Capacitación.** La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida. (Frigo, s.f.).

La capacitación como tal es pensada para que los empleados de la organización se desarrollen y tengan nuevos conocimientos que beneficien la elaboración de tareas y que mejoren los resultados de la organización, sin embargo, puede verse reflejado pues serán personas más satisfechas no solo en el trabajo si no en la vida, pueden llegar ser ciudadanos que aporten a su comunidad al colocar sus conocimientos al servicio de esta.

Son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar, porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo. (Frigo, s.f.).

Otro efecto positivo que puede visualizarse es que según las capacitaciones recibidas el trabajador se siente mejor preparado para cubrir plazas internas, podrá ser tomado en cuenta al momento de existir una oportunidad vacante o ser promovido para mejorar la posición jerárquica, también aportan a la sociedad personas preparadas que pueden ser competitivas en el mercado



laboral al momento de la búsqueda de nuevas oportunidades en otras organizaciones.

Las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su empleabilidad permanente. (Frigo, s.f.).

La motivación es efecto social que se puede ver reflejado en las personas en el desarrollo de las actividades que realiza, se sienten mejor preparadas y seguras, lo transmiten en el desempeño laboral, con esa motivación desearan quedarse por muchos años en las organizaciones crea una fidelización del personal, otorgan un valor agregado porque tendrán un nivel de conocimiento alto en cuanto a la organización, sintiéndose inidentificados con los objetivos la misión y visión de la compañía.

#### ***4.7.2 Apoyo de la Alta Dirección en la Capacitación y Desarrollo***

Para que los programas de capacitación y desarrollo tengan éxito, se requiere del apoyo de la alta administración; sin éste, un programa de capacitación y desarrollo fracasará. La forma más eficaz de lograr el éxito es que los ejecutivos tomen parte activa en la capacitación y brinden los recursos necesarios. (Wayne, 2010, pág. 199).

El apoyo de la alta dirección en la capacitación y desarrollo tienen que ser primordiales, si los que están en los niveles altos de la empresa les dan poca relevancia a estos programas, los niveles inferiores los verán de la misma forma y estos no cumplirán con su cometido, si los empleados ven involucrada a la alta dirección lo tomarán con el valor apropiado.

**4.7.2.1 Avances Tecnológicas en la Capacitación y Desarrollo.** Los cambios están ocurriendo a una velocidad sorprendente, y cada año el volumen de los conocimientos se duplica. Es posible que ningún factor haya influido más en la capacitación y el desarrollo que la tecnología.

La computadora, internet, BlackBerrys, los teléfonos celulares, los mensajes de texto y el correo electrónico afectan de manera espectacular la realización de todas las funciones de la empresa, la tecnología ha desempeñado un papel fundamental en el cambio en la manera de transmitir los conocimientos a los empleados, y este cambio se difunde de manera constante. (Wayne, 2010, pág. 199).

Los avances tecnológicos han tenido una influencia grande en las organizaciones, se ha tenido la necesidad de realizar cambios para estar a la vanguardia, por lo que, las capacitaciones han aumentado en este aspecto, de igual forma la tecnología ha afectado la forma de impartir las capacitaciones, al hacer uso de plataformas en línea donde se puede dar a conocer la información a los empleados, al igual que el uso de correos electrónicos por mencionar alguno.

**4.7.2.2 La Complejidad del Mundo.** El mundo se está volviendo sencillamente más complejo, y esto sin duda repercute sobre la manera en la que opera una organización. Ya terminó la época en la que una empresa simplemente competía contra otras organizaciones...en todo el mundo se observan oportunidades y amenazas que habrá que confrontar. Las organizaciones tienen que pensar en la totalidad de la fuerza de trabajo y en cómo integrarla y capacitarla en este ambiente global. (Wayne, 2010, pág. 200).

El mundo se ha vuelto complejo para las organizaciones tanto en la forma de competir ante otras organizaciones como en las formas de operar, al tener que enfrentarse a esos cambios en el mundo globalizado actual, debe de conocer la fuerza de trabajo con la que cuenta y de esa forma la integrará a los modos de trabajar actuales o la tendrá que preparar ante esos cambios, capacitándolos para que le puedan ayudar a enfrentarse en un mundo competitivo.

**4.7.2.2.1 Otras Funciones de Recursos Humanos que Influyen.** El éxito de otras funciones de recursos humanos también tiene un efecto crucial sobre la capacitación y el

desarrollo. Por ejemplo, si los esfuerzos del reclutamiento y selección atraen únicamente a empleados marginalmente capacitados, la empresa necesitará programas amplios de capacitación y desarrollo. El paquete de remuneración de una empresa también influye en los esfuerzos de CyD. Las organizaciones con sistemas competitivos de remuneración o planes progresivos de salud y seguridad encontrarán más fácil atraer a empleados más competitivos y retener a los empleados que requieran menos capacitación. (Wayne, 2010, pág. 200).

Existen otras funciones de recursos humanos que pueden influir en la capacitación y desarrollo, como el de reclutamiento y selección de personal, este se debe realizar con búsqueda de personal en función de la estrategia organizacional para que se puedan desarrollar en esa visión, de lo contrario se deberá invertir en capacitaciones cuando se requiera realizar un cambio en las actividades de esa persona.

#### **4.8 La Capacitación**

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. (Chiavenato, 2007, pág. 386). La capacitación buscará dar nuevos conocimientos y desarrollar habilidades, debe de ser un proceso donde se establezca que tipo de conocimiento se debe impartir para que se pueda cumplir con los objetivos definido a desarrollar, en algunos casos puede ser conocimiento general o específico.

##### ***4.8.1 La estrategia de la Capacitación***

La estrategia de capacitación empresarial es algo que debe definirse, planificarse y

ejecutarse adecuadamente para garantizar los resultados esperados. Debe favorecer la consecución de los objetivos organizacionales y la buena gestión del conocimiento. Debe ser, además, un proceso continuo que estimule el desarrollo del conocimiento del capital humano en todas las áreas que este lo requiera. Solo así podrá mantenerse un alto nivel de desempeño en las diversas áreas de la vida organizacional. (Learning, 2021).

La capacitación debe de contar con una estrategia definida para poder ponerse en marcha, se debe planificar de forma adecuada para que alcance el objetivo de alinearse a las necesidades de la organización, de llevar una secuencia, su principal objetivo es alcanzar que el capital humano sea dotado de conocimiento y se desempeñen de forma óptima.

**4.8.1.1 Estrategias Claves para Mejorar el Rendimiento Laboral.** El rendimiento laboral es determinante para el crecimiento de la empresa. Una de las estrategias para fomentarlo es capacitar al personal en una serie de puntos estratégicos. Solo así se cumplirán los proyectos y procesos de la organización. El rendimiento laboral influye directamente en el éxito de una compañía. Permite que la empresa se vuelva más rentable, mejora la captación de clientes y es un indicador del desarrollo profesional de los empleados. La capacitación del personal influye directamente en este factor, puesto que es a través del conocimiento y el aprendizaje de estrategias por los cuales los trabajadores pueden crecer, producir más y mejorar su experiencia. (de Molina, 2019).

Las organizaciones utilizan la capacitación como estrategia para poder desarrollarse, al contar con personas que ayuden a la organización a cumplir con los objetivos, crecer dentro del mercado laboral en el que se desarrolla, tener mejores ingresos, ser más productivas y ejecutar el trabajo en beneficio de la empresa.

#### **4.8.2 Transmisión de la Información**

El contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos. (Chiavenato, 2007, pág. 386).

En la transmisión de información debe establecer que se compartirá y cómo será la forma que se hará llegar la información, cuando la información que se da a conocer es de forma general con relación en el trabajo o con la empresa, es información con la que ya se cuenta y es del conocimiento de todos los miembros de la organizaciones, sin embargo, la transmisión de información tiene que ver con nuevos conocimientos que se quieran enseñar al equipo de trabajo por cambios que existan para que estos se adaptan.

#### **4.8.3 Desarrollo de Habilidades**

Sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas. (Chiavenato, 2007, pág. 386).

En el desarrollo de habilidades tiene relación con conocimientos directos al puesto de trabajo que las personas llevan a cabo, es decir las destrezas y conocimientos que debe desarrollar para que todas las tareas que se realicen, sean de forma apropiada de beneficio para la empresa.

#### **4.8.4 Desarrollo o Modificación de Actitudes**

Se busca generalmente 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. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes. (Chiavenato, 2007, pág. 386).

El desarrollo y modificación de actitudes se pone en marcha, cuando se observan actitudes desfavorables en el desarrollo de las actividades dentro del trabajo, busca realizar cambios en la persona, que la puedan motivar a desempeñar las actividades, está ligada a los sentimientos y reacciones frente a distintas circunstancias.

#### ***4.8.5 Desarrollo de Conceptos***

La capacitación puede estar dirigida 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 puedan pensar en términos globales y amplios. (Chiavenato, 2007, pág. 387).

El desarrollo de conceptos en la capacitación tiene como finalidad que se amplíe la forma como se percibe una idea, ampliar la mente, que se tenga un horizonte claro de un todo, va orientada a capacitar gerentes para que estos tengan un amplio panorama de formas y modos de ejecutar las tareas y le ayuden a tomar decisiones en beneficio de la organización, sirve para dar una visión estratégica.

##### **4.8.5.1 Objetivos de la Capacitación.**

1. “Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto” (Chiavenato, 2007, pág. 387). Es el principal objetivo de la capacitación, que las personas sepan cómo desarrollar las tareas asignadas, que tengan una guía para ayudar en el trabajo y que este se lleve a cabo de forma clara, precisa, dar resultados satisfactorios para la

organización, orientar a los trabajadores que son nuevos en el puesto de trabajo, para que cada actividad que se desarrolle cumpla con los objetivos del puesto de trabajo.

2. “Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas” (Chiavenato, 2007, pág. 387).

El objetivo que brinda la oportunidad para el desarrollo tiene como propósito no solo prepara a la persona para un puesto en específico, si no prepararlo para mejores oportunidades, que obtenga destrezas que lo ayuden a desempeñar otras tareas, con la finalidad de tomarlo en cuenta para poder desempeñar cargos altos o tener la oportunidad de aprender y desarrollarse en otras áreas.

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” (Chiavenato, 2007, pág. 387).

El objetivo de cambiar la actitud de las personas, es prepararla para nuevas tendencias, nuevos retos, que no haya resistencia a cambios, que se sientan motivados ante diferentes circunstancias, esto puede ayudar a que el clima laboral bajo el cual se efectúan las tareas se un clima agradable y así poder alcanzar a tener personas satisfechas en la organización y que desarrollan su trabajo en un ambiente cordial.

#### ***4.8.5.1.1 La Capacitación como una Responsabilidad de Línea y una Función de Staff.***

La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, la capacitación es una responsabilidad administrativa. En otras palabras, “las actividades de la capacitación descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y supervisor, los cuales deben recibir asesoría especializada

a fin de afrontar esa responsabilidad. Para desarrollar esta política, se pueden proporcionar entrenadores de staff y divisiones de capacitación especializadas. (Chiavenato, 2007, pág. 388).

La capacitación como responsabilidad de línea y una función de staff es la responsabilidad que tienen cada jefe o supervisor de área, de identificar cuáles son las falencias del personal que tiene a su cargo, saber identificar cuando se presente una deficiencia y que está sea por falta de conocimiento, que pueda tomar las acciones necesarias para que poder enfrentarse para que esta desaparezca, sin embargo, deben existir políticas que amparen al supervisor con esta función y poder desarrollarse.

#### **4.9 La Formación de Personal**

Siempre que hablamos de formación en el ámbito de la empresa, inmediatamente lo relacionamos con lo que podríamos denominar la formación clásica. Es decir, la impartición de cursos. Y aunque con el tiempo los cursos de carácter presencial han sido progresivamente sustituidos por los cursos on line (e-learning), seguimos viendo la formación como unidireccional, desde la empresa hacia el trabajador. Sin embargo, está claro que la verdadera formación se da en el puesto de trabajo en sí donde el trabajador desarrolla su tarea. Así, se han incorporado metodologías de formación impartidas más en el terreno, como pueden ser el mentoring o tutorización. (Molina, 2014, pág. 54).

La formación de personas se visualiza claramente con la transmisión de nuevos conocimientos y mejora de las habilidades impartida de la empresa hacia la persona, a pesar que las formas de capacitar evolucionan e introducen tecnología en la transmisión de esta e incluso plataformas que se dedican a grabar cursos de capacitación, la capacitación que tiene efectos inmediatos es la impartida en cada puesto de trabajo, es ahí donde se tiene un aprendizaje directo sobre la forma ejecutar las tareas de forma correcta pues el empleado cuenta directamente con



alguien que lo guíe en la realización de sus actividades.

#### **4.9.1 El plan de Formación**

Es conveniente saber qué se ha hecho hasta ahora en las empresas a la hora de llevar a cabo la formación de sus empleados. Desde Recursos Humanos se han elaborado los Planes de Formación, diseños perfectamente estructurados. Para alcanzar el éxito de la enseñanza aprendizaje. Todo está ya concienzudamente analizado, medido y evaluado en la Formación que imparten las empresas a sus trabajadores. (Molina, 2014, pág. 54).

Las empresas han diseñado los planes de formación de los empleados, desde el área de recursos humanos se tiene claramente definidos y estructurados, de acuerdo con las necesidades previamente establecidas, para que estos puedan alcanzar el objetivo deseado, se debe realizar el proceso de análisis, medición y evaluación en el plan de formación desarrollado.

**4.9.1.1 Factores de Aprendizaje.** Puede parecer una obviedad, pero en el proceso de aprendizaje existen una serie de factores que determinan el éxito o no de la formación. Y el principal de ellos es la actitud necesariamente de predisposición del que la recibe. Es decir, es necesario querer aprender. Para que una persona obtenga el éxito de un proceso de aprendizaje autónomo, deben darse unos factores que pasamos a explicar. Por un lado, debe existir la necesidad de aprender. Es decir, el trabajador debe encontrarse realmente en la situación de que necesita poseer un cierto conocimiento o habilidad para el correcto desarrollo de su trabajo. (Molina, 2014, pág. 55).

Un factor de aprendizaje que puede determinar el éxito de este tiene que ver directamente con la persona que recibirá la formación, si este cree que con los conocimientos que tiene puede realizar bien sus tareas y ve como innecesario recibir otro tipo de conocimiento y aprender otras formas de realizar el trabajo, la formación difícilmente obtendrá los resultados esperados, mostrará

resistencia al cambio y el resultado será inesperado.

En aspectos más aptitudinales, será fundamental tener en consideración la capacidad del que aprende. Aquí nos referimos a sus capacidades intelectuales personales tales como la memoria, la concentración, el hábito de estudio, la retentiva, su capacidad analítica, aplicativa, numérica, espacial, verbal o cualquiera en concreto que requiera para adquirir esa formación. Lo siguiente a considerar son los recursos disponibles para llevar a cabo el aprendizaje. Estos son los medios para que se produzca el aprendizaje, tanto recursos materiales como personales. (Molina, 2014, pág. 55). El aspecto aptitudinal como factor de aprendizaje, debe tomar en cuenta las aptitudes de la persona para aprender, todas las personas tienen diferentes formas de aprender y habilidades diferentes, con esto se debe tener un conocimiento previo de quien recibirá la formación, conocer cuál será el medio más apropiado para impartir los nuevos conocimientos.

La actitud del que aprende es el aspecto más destacado de estos factores, y ya hemos hablado de él priorizándolo sobre cualquier otro (querer aprender). El trabajador que está inmerso en el aprendizaje también debe tener en cuenta el factor de su disponibilidad, tanto espacial como temporal. Es decir, se debe tener un espacio dedicado al estudio, que esté acondicionado para ello. Esto puede ser un aula o cualquier otro lugar en el que se den las condiciones necesarias para que favorezca la transmisión de conocimiento. (Molina, 2014, pág. 55). Cuando se habla de la actitud del que aprende como factor de aprendizajes, se debe tener en cuenta que este debe querer aprender para poder recibir el conocimiento y sacarle el provecho necesario, si la formación es fuera del lugar de trabajo se debe tener un lugar apropiado para la formación, que cuente con condiciones necesaria para que la transmisión de la información sea de forma adecuada.

El último de los factores del aprendizaje a la hora de tener en cuenta el proceso de formación es el método de transferencia del conocimiento. Aquí se ha evolucionado desde la mera

transmisión oral hasta las actuales Nuevas Tecnologías, desde las clases magistrales y los manuales hasta los coaching y los outdoor training. (Molina, 2014, pág. 55).

Es método de transferencia del conocimiento en el factor de aprendizaje tiene que ver con método que se utilizará para transmitir nuevos conocimientos, esto ha ido transformándose, se ha dado paso a la tecnología e incluso proporcionar un entrenador directo o coach, hasta llevar actividades y representa situaciones de rutina, sin embargo, esto depende que tipo de aprendizaje se quiere desarrollar.

**4.9.1.1.1 Proceso de Autoaprendizaje en el Puesto de Trabajo.** Autoaprendizaje en el puesto de trabajo se da en todo momento cuando nos incorporamos a un puesto nuevo del que desconocemos todo funcionamiento. El primer paso que llevamos a cabo es la observación. Vemos en detalle lo que hace el modelo a seguir (el que te enseña, el que lleva más tiempo) en el mismo lugar y momento en que lo hace, sin interrumpir su trabajo. Nos posicionamos como observadores no participantes. Seguidamente pasamos al registro de lo observado. La mejor manera es hacerlo mediante “tomar notas” de todo lo observado en el mismo momento, para no perder información entre la observación y el registro. (Molina, 2014, pág. 58).

El proceso del autoaprendizaje se da directamente en el puesto de trabajo, donde la persona que aprenderá lleva a cabo observación del que ocupa el puesto de trabajo y como se realizan las tareas, trata de fijarse en los detalles del trabajo, procede a registrar todas esas actividades al tomar nota detalladas para luego poder poner en práctica lo observado.

#### **4.10 Los Costes y Beneficios de la Formación**

El presupuesto de formación depende ya no tan sólo de la adecuación del personal, sino de cambios en tecnologías y/o en sistemas de gestión. El aprendizaje de conocimientos toma un determinado tiempo, que se incrementa exponencialmente si se pretende modificar actitudes,

hábitos o valores. No obstante, si la empresa no se implica en este proceso largo y costoso, corre el riesgo de no sobrevivir. (Aparicio et al., sf pág. 108).

El costo beneficio de la formación en la actualidad debe tomar en cuenta que se dan cambios tecnológicos, para poder sobrevivir y no quedar obsoletos se deben realizar esos cambios que conllevan invertir en el aprendizaje y se puede convertir en un proceso largo, pero se verá los beneficios en la sobrevivencia.

#### ***4.10.1 La Formación una Inversión más que un Gasto***

Frente a la cantidad de beneficios potenciales que puede aportar la formación, es sorprendente el hecho que, durante mucho tiempo, ésta se haya considerado únicamente como un gasto de personal...la formación entendida como la renovación, actualización o reciclaje de los recursos humanos se está tendiendo a tratar cada vez más como una inversión, al definirse como un activo de la organización. Que, desde el punto de vista económico, los programas de formación impartidos por una empresa, son quizás una de sus más sanas inversiones. (Aparicio et al. sf, pág. 109). Al tomar al recurso humano como uno de los activos de la organización, se debe ver la formación como una inversión para que este pueda funcionar correctamente, esto traerá beneficios para la empresa pues será el motor que le ayude a alcanzar los objetivos, convirtiéndose en inversión que generará ganancias y se ponga en práctica lo nuevos conocimientos adquiridos.

**4.10.1.1 Formación Continuada y Nuevas Tecnologías.** Si la empresa sabe que su inversión en formación no va a ser puntual sino continuada, tiene más sentido intentar encontrar sistemas altamente eficientes y adecuados a las necesidades de cada organización. Dado que uno de los principales objetivos de la formación consiste en adaptarse a los cambios rápidos y frecuentes que se han comentado, los sistemas de formación de la empresa deberán ser flexibles. En efecto, flexibilidad es la palabra clave cuando se habla del establecimiento de sistemas de

formación para la empresa. (Aparicio et al., sf, pág. 110).

Debido a los cambios que se dan a nivel mundial, la formación debe dejar de ser estática debe ser continuada por esa razón se deben buscar sistemas que sean eficientes y flexibles que logren acoplarse a cambios a los que se deben enfrentar las organizaciones para poder adaptarse a esos cambios constantes, todas las organizaciones tienen sus propios procesos y necesidades por el ámbito en el que se desarrollan, deberá buscar la forma de acoplar la tecnología.

La utilización de las telecomunicaciones, los ordenadores y las tecnologías de la información en general puede ser útil para formarse lejos de las aulas de la oficina central de una organización, consiguiendo adaptar y personalizar la formación en grado sumo. Esto significa que existen suficientes herramientas para que la materia que es objeto de formación sea trasladada al receptor, en lugar de necesitar un desplazamiento del trabajador. (Aparicio et al., sf, pág. 110). Las nuevas tecnológicas se hacen presentes en cada momento de la vida laboral, en la actualidad es común que la formación sea transmitida a través de un computador, al optimizar el tiempo que se invierte en la formación, en ocasiones ya no es necesario desplazarse hacia centros de capacitación, basta con contar con una computadora y conexiones de internet para poder recibir la formación.

**4.10.1.1.1 La Empresa que Aprende.** La organización en aprendizaje continuo u organización que aprende no consistirá en la simple agregación de los conocimientos de los diferentes individuos, sino en un contexto organizacional donde el aprendizaje es continuo e intrínseco, donde el aprendizaje está ligado a la estrategia corporativa y se concibe como una verdadera ventaja competitiva, y donde se aprende no sólo de los éxitos sino también de los errores. (Aparicio et al., sf, pág. 111). La empresa que aprende es la que, aparte de formar al personal, brindar nuevos conocimientos y habilidades, está en proceso de aprendizaje conjuntamente con ellos para poder acoplarse a la estrategia de la organización y logra convertir todos esos

conocimientos en una ventaja que lo diferencie de otras organizaciones.

#### **4.11 Importancia de la Formación y Desarrollo de los Trabajadores**

La importancia de la formación de los empleados también está muy ligada a la motivación. Todos queremos sentir que hacemos bien nuestro trabajo y que nuestros jefes valoran nuestros esfuerzos. Ofrecer incentivos a través de la capacitación con objetivos de crecimiento puede ser muy beneficioso. (Kenjo, 2021). Para el trabajador la formación se convierte en una motivación, puede llegar a sentirse valorado como parte del equipo de trabajo, pues percibe la formación como una inversión de la organización para él, que la capacitación percibida puede generar beneficios en su desarrollo personal, que le servirá en el crecimiento profesional.

##### ***4.11.1 Beneficios de la Formación para los Trabajadores***

Consiste en la información técnica que brinda la empresa a su personal, para que complemente sus conocimientos e incremente su formación y desempeño dentro de la organización. Con beneficios inmediatos reflejados en la actitud y desempeño del trabajador permitiendo mejorar el ámbito de trabajo y desarrollo profesional y personal del equipo de trabajo. (Prevencionar.com.pe, 2019).

Los beneficios de la formación en los trabajadores, es aumentar los conocimientos técnicos o intelectuales y que este lleve a cabo las tareas asignadas de forma eficiente, mejorar la actitud en el ambiente laboral y fomentar el crecimiento profesional, el cual servirá para cambiar la actitud frente a las circunstancias presentadas.

**4.11.1.1 Conexión Empleado Empresa.** La formación al empleado también provoca que este aumente su vinculación con la empresa y su forma de involucrarse en el proyecto...es menos probable que decida salir de la compañía. Además, es una ventaja competitiva, ya que ve demostrado que la empresa está dispuesta a apostar por él y su crecimiento personal. (Brands,

2018).

La conexión que forma el empleado con la empresa puede hacer que este se fidelice con ella, al percibir que se invirtió en su formación, tiene una ventaja en el conocimiento adquirido, se quedará por mucho más tiempo dentro de la organización y puede ser transmitir a otros empleados.

**4.11.1.2 Aumenta la Satisfacción y Motivación de los Empleados.** “Invertir en formación crea una sensación de apoyo y confianza por parte de la empresa que motiva y hace sentir bien a los empleados” (Kenjo, 2021). Si las empresas invierten en formación para los empleados, crea un ambiente de cordialidad entre el empleado y el trabajador, pues éste se siente satisfecha al percibir el esfuerzo de la organización para brindarle nuevos conocimientos y se sentirá motivado al momento de ejecutar las tareas asignadas.

**4.11.1.3 Prepara a los Trabajadores para Asumir Nuevas Responsabilidades.** “Los programas de formación también ayudan a los profesionales a evolucionar y optar a puestos más altos dentro de la organización. Obtienen las habilidades necesarias para asumir nuevas responsabilidades” (Kenjo, 2021). Los programas de formación son de beneficio para el trabajador, éste estará en la capacidad de asumir nuevas responsabilidades porque desarrolla habilidades que le darán las herramientas necesarias, le permitirá experimentar cambios que lo conviertan en profesional en las tareas que lleva a cabo.

**4.11.1.4 Demuestra a los Empleados que la Empresa les Valora.** Los empleados que forman parte de los programas sienten que la empresa les valora y que invierten en ellos. Mejorar sus habilidades no solo les convertirá en mejores profesionales, sino que se sentirán más integrados dentro del equipo y más comprometidos. (Kenjo, 2021).

Los empleados al sentirse valorados llevaran sus actividades de manera profesional, lo que traerá beneficios a la organización y al mismo tiempo contará con empleados satisfechos,

comprometidos a cumplir con los objetivos y aportaran ideas en beneficio del puesto de trabajo.

**4.11.1.5 Tipos de Formación en la Empresa.** “Hay diferentes tipos de formación en la empresa. Esta varía en función del modo en que se imparta o como la empresa gestiona dicha formación” (Marketing, 2019).

Es la organización de acuerdo con lo que quiera transmitir la que determinará cual será el tipo de formación que llevará a cabo, puede variar en relación a la forma como se plantea la organización que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos y habilidades a desarrollar para beneficio en el puesto de trabajo.

**4.11.1.5.1 Formación Online.** Es aquella formación que tiene lugar a través de plataformas de internet. En ocasiones los cursos se ofrecen en directo o en diferido, para que los usuarios puedan acceder a los materiales cuando quieran y desde donde quieran. Es muy popular por la flexibilidad que ofrece y por la cantidad de recursos y plataformas de terceros que existen hoy en día en internet. (Kenjo, 2021).

La formación online, es la que se puede hacer a través del internet, existen desde capacitación virtuales en donde se tiene contacto con el capacitador con interacción y envían el material para que este a disposición quien recibe la capacitación o existen capacitaciones que son colgadas en sitios de internet, pero no se puede interactuar, lo significativo de este tipo de formación es que no es necesario desplazarse a un centro o salón de capacitación, se puede recibir desde cualquier lugar.

**4.11.1.5.2 Formación Interna.** La formación en la empresa de forma interna o formación in house, es otro tipo de formación que los empleados reciben. A través de esta metodología, se realizan los cursos para trabajadores en la ubicación en que se encuentra la empresa. En la mayoría de las ocasiones, esta formación de empleados aporta materiales didácticos necesarios para el curso



de formación profesional. (Marketing, 2019).

La formación interna es la impartida en la empresa, el capacitador llega a la organización y ahí se designa un área específica para que esta se lleve a cabo, con el objetivo de enriquecer el conocimiento requerido para los colaboradores, se entregan materiales que pueden ayudar a reforzar lo aprendido y que este pueda ser revisado posteriormente para que sea aplicable en las tareas diarias, el beneficio de esta es que el empleado no tiene que salir y abandonar su puesto de trabajo.

**4.11.1.5.3 Formación Colaborativa entre Compañeros.** Este tipo de formación consiste en organizar sesiones impartidas por los propios empleados de la compañía que tienen conocimientos específicos en un área. Así, entre ellos, comparten información, experiencias y consejos prácticos. Esto también ayuda a mejorar la comunicación y el ambiente entre los equipos. (Kenjo, 2021).

La formación colaborativa entre compañeros como lo indica su nombre es una colaboración de personal que cuenta con conocimientos específicos que posee un empleado y lo transmite a sus compañeros de trabajo, compartirá experiencia adquiridas en el manejo del puesto y consejos que pueden mejorar el desempeño de otros empleados, la información se adquiere de primera mano pues la imparte un experto en el tema, se mantiene la comunicación entre compañeros y se mejora el ambiente laboral.

## **4.12 Beneficios de Formación en la empresa**

Hay una cosa que ya tenemos clara desde el principio y es que la formación empresarial trae muchos beneficios a la compañía que la aplica. Es una de las mejores inversiones que hacen las empresas que no sólo mejoran la productividad de los trabajadores, sino que va más allá. El sistema de formación es uno de los pilares de la cultura organizacional de las empresas modernas por todo

lo que aporta. (Arenas, s.f.).

Los beneficios que aporta la formación de personal son varios, si se denota esto las empresas deben ver los costos de la formación como una inversión que tendrá retorno en los resultados que se tendrán en el futuro, otro beneficio es que mejoran la cultura laboral, por la forma como perciben los empleados la formación, las empresas modernas han tomado la formación con una forma de desarrollar nuevos conocimientos.

#### ***4.12.1 Promover el Desarrollo Integral del Personal, y como Consecuencia el Desarrollo de la Organización***

Se debe considerar en primera medida que la organización más allá de la búsqueda de dinero como resultado de su actividad económica, requiere una sustentabilidad en el tiempo para que permita proveer ingresos permanentes para todos los integrantes de la organización. Esto se consigue principalmente por la mano directa de los colaboradores y su desempeño en un lapso de tiempo, en tal caso será conveniente identificar todos los factores personales y profesionales que determinan el rendimiento del trabajador en su área de responsabilidad. (Jamaica, 2015, pág. 7).

Es de consideración promover el desarrollo integral del personal para que la organización también pueda tener un crecimiento y desarrollo, que se pueda sostener en el tiempo, el principal objetivo de las organizaciones es ganar dinero, pero esto debe de ser permanente, solamente se puede conseguir con mano de obra eficiente que con su aporte ayudará a que está crezca y se mantenga en funcionamiento.

En este caso en particular el área de recurso humano debe ir más allá de la creación de un programa puntual de capacitación, siendo necesario identificar factores de comportamiento, competencias, habilidades, actitudes y aptitudes entre otros por parte del trabajador, garantizando un estudio integral del personal que hace parte de la organización, para luego generar programas

de capacitación lo más personalizado posible, para potenciar las características laborales de cada colaborador. (Jamaica, 2015, pág. 7). Al determinar el rendimiento del colaborador dentro de la organización, se podrán desarrollar programas de capacitación que estén en función de mejorar las habilidades y conocimientos necesarios para que se realicen las tareas, pero que estas generen a la organización un valor, que puedan estar alineadas con el plan estratégico de la misma.

#### ***4.12.2 Responsabilidad de la organización en la capacitación***

El concepto de globalización ha generado la imposición de nuevos retos de cambio para todas las organizaciones independientemente de su tamaño, toda vez que exige un modelo de innovación y competitividad que les permita a las empresas acceder a todos los mercados de su segmento de manera efectiva, atendiendo la demanda del cliente en materia de cantidad, calidad, costos y satisfacción. De acuerdo a lo anterior la responsabilidad de las empresas está en potenciar las competencias y habilidades de sus colaboradores, buscando establecer el recurso humano como factor clave en la productividad y en la transformación directa del entorno cuando se busca adecuar la organización a las nuevas exigencias del entorno o del mercado. (Jamaica, 2015).

Es responsabilidad de las organizaciones no quedar estancadas en procesos obsoletos, en el mundo globalizado que da pasos agigantados, donde cambian constantemente los modos de desempeñar las tareas y la tecnología hace cambios sustanciales en las maquinarias, es necesario que la organización potencie a su equipo de trabajo, con nuevos conocimientos y habilidades que satisfagan las demandas del mercado.

#### ***4.12.3 Productividad***

Es algo lógico; un empleado mejor formado, con mayores conocimientos y con mayor sabiduría sobre las tendencias actuales siempre será más provechoso para la empresa. Realizará su trabajo con mayor eficiencia, con una mejor calidad y en menos tiempo lo que, sin duda, es una

enorme ganancia para su compañía. (Parages, 2021).

El aumento de la productividad es el objetivo primordial, que mueven a las organizaciones para impartir formación en el personal con que cuentan, todas las empresas buscan optimizar los tiempos y recursos para llevar el desempeño de las labores, si esto se logra con el desarrollo de las personas a través de los nuevos conocimientos adquiridos, la empresa podrá alcanzar otro nivel al enfrentarse a la competencia.

#### **4.12.4 Beneficio Económico**

“En relación con la productividad, llega el beneficio económico. Un incremento de la productividad y una eficiencia en las labores de los trabajadores implica una mayor ganancia económica” (Parages, 2021). El beneficio económico es la razón por la cual todas las organizaciones operan, sin con el aumento de la productividad como consecuencia de la formación, se logran disminuir tiempo y costos, se obtendrán ganancias que serán de beneficio para la empresa y se podrá ver reflejado el retorno de la inversión en la formación.

#### **4.12.5 Beneficios de la Formación en el Conjunto Empresa**

La formación es una macro-estrategia de primera magnitud para la optimización de la productividad debido a que potencia el desarrollo personal profesional y la comunicación entre los componentes de los equipos de trabajo. Como parte del diseño integral de la empresa la unidad de formación del departamento de recursos humanos debe ser apoyada por los directivos como un factor más de negocio. (Dinámica, 2017).

Los beneficios de la formación para la empresa es que se alcanza una mayor productividad, potencian al trabajador para que las tareas que lleva a cabo sean profesionales, en beneficio de los objetivos que desea alcanzar la organización, recursos humanos como el ara donde se diseña y estructura la formación debe contar con el apoyo de los directivos para que se pueda tener mejores

resultados.

**4.12.5.1 Beneficios de la Formación y Desarrollo en el Lugar de Trabajo.** La formación y el desarrollo en el lugar de trabajo también aumenta la participación en el lugar de trabajo. Las iniciativas de desarrollo periódico pueden prevenir la inactividad en el lugar de trabajo. Tener programas de capacitación frecuentes también establecerá una reevaluación periódica de empleados, habilidades y procesos. La formación y el desarrollo influyen en la cultura de la empresa al inculcar un énfasis en la planificación. (Alnus, 2020).

Los beneficios de la formación y desarrollo en el lugar de trabajo tienen como resultado el que el trabajador participe de forma activa en las actividades que se llevan a cabo, este tipo de capacitación, ayuda a evaluar las actividades, con el fin de verificar si ha habido cambio en las habilidades y conocimientos impartidos y que se buscan desarrollar.

**4.12.5.1.1 Nuevas Capacidades y Conocimientos.** La formación a los empleados les permitirá tener nuevas capacidades y conocimientos, lo que puede ser el factor que despierte su curiosidad en nuevos ámbitos lleguen a aplicar a su trabajo diario, lo que hará que su trabajo mejore ... Su visión del negocio se ampliará, descubrirán que pueden analizar con detalle los datos resultantes de su departamento y de esta forma tomar decisiones basadas en cifras y que incluso, hasta surjan nuevos productos en el negocio o sinergias con otros departamentos o posibles colaboradores. (Ruiz, 2018).

Las nuevas capacidades y conocimientos pueden ayudar a que el trabajador tenga una visión amplia de la estrategia de la organización, con la mejora de su desempeño como resultado del nuevo conocimiento puede ayudar a que efectúe análisis de los resultados e inclusive realice aportes para mejorar relaciones con otras áreas del negocio o proponer proyectos en beneficio de la empresa, que realice aportes claves que ayuden a la empresa a alcanzar metas y objetivos

establecidos.

**4.12.5.1.2 Desarrollo de Habilidades.** Pero formar a una persona no solo implica que adquiera nuevos conocimientos, sino que también puede conllevar que descubra o mejore ciertas habilidades. Esto es clave en el entorno de cambio continuo... La aplicación de nuevas tecnologías, nuevas metodologías de trabajo, más innovación y espacios de trabajo disruptivos hacen necesario que los profesionales de hoy en día cuenten con ciertas habilidades y, sobre todo, capacidad de adaptación al cambio. (Ruiz, 2018).

Al buscar desarrollar habilidades en el trabajador le puede ayudar a descubrir nuevas habilidades que posiblemente había pasado por alto identificado que contaba con ellas, esto puede ayudar a enfrentarse a las nuevas formas y métodos a desarrollar de acuerdo al mundo tecnológico al que se enfrentan cada día las personas y las organizaciones, los cambios en la tecnología provocan que la empresa busque métodos que desarrollen estos conocimientos, para no quedarse obsoletos en este sentido e innovarse y reinventarse.

**4.12.5.1.3 Mayor Competitividad y Productividad.** Contar con una plantilla que esté recibiendo formación continua de las temáticas más punteras de mano de grandes profesionales en activo, hará sin duda que la competitividad de la empresa sea máxima y en continuo crecimiento. Formar al talento interno y saber buscar y retener nuevo talento necesario para llevar adelante la transformación de la compañía, algo clave en este momento. (Ruiz, 2018).

El mayor beneficio es la competitividad y productividad y el estar en constante formación con profesionales expertos en el tema, hace que los trabajadores desarrollen al máximo sus habilidades, convirtiéndose en el mejor aliado de la organización, al hacer que esta sea competitiva en el mercado y su crecimiento sea inminente, los empleados buscan quedarse en las filas de la empresa por mucho tiempo, porque se identificaran como parte del crecimiento y desarrollo que

la organización tenga.

**4.12.5.1.4 Retención del Talento.** Ofrecer formación a aquellos empleados que son fundamentales, que son imprescindibles en la empresa será una forma de, además de mejorar sus conocimientos y habilidades, que se sientan ligados a la empresa. Una fuga de talento puede ser la falta de compromiso con los empleados y quizás no todo puede solucionarse con una alta retribución. Un empleado que nota que su empresa se preocupa e invierte en él y su carrera profesional, será un empleado contento y satisfecho en su puesto de trabajo. (Ruiz, 2018).

La retención del talento humano puede ser primordial si se tiene personal especializadas en las tareas que desempeñan, el fidelizar al trabajador y que el conocimiento con el que cuenta se quede por mucho tiempo dentro de la organización será fundamental para el alcance de los objetivos. Si el empleado percibe la labor que realiza la empresa en su desarrollo profesional evitará que el talento se desligue de la empresa, pondrá sus conocimientos y habilidades al servicio de la compañía, fomentará el crecimiento de los trabajadores como estrategia para alcanzar sus objetivos, se convertirán en un lugar apto para trabajar donde se verá reflejada la visión y misión establecida, se debe resaltar el compromiso que se tiene con los trabajadores esto puede llegar a ser trascendental.

**4.12.5.1.5 Mejores Resultados Empresariales.** Con la formación, tanto empleado como empleador se ven beneficiados. Y cuando hablamos de formación a empleados no solo nos referimos al nivel ejecutivo o intermedio, también nos referimos al alto nivel directivo. Que el Comité de Dirección tenga conocimiento sobre las claves de la transformación digital en la empresa es fundamental en este tiempo de metamorfosis digital. Descubrir los beneficios del emprendimiento, las claves tecnológicas para la digitalización y cómo este cambio afectará tanto en la creación de productos y/o servicio, a los procesos de trabajo, en la relación con el cliente y

en la cultura y la organización de la compañía, es esencial. (Ruiz, 2018).

El contar con mejores resultados empresariales es clave para el crecimiento organizacional, en la formación deben verse involucrados todos los niveles de la organización, porque los cambios que se han dado a nivel mundial y como consecuencia de la globalización, ha provocado grandes cambios en general, la digitalización y la tecnología han tenido avances a pasos agigantados que puede afectar la elaboración de los productos o servicios que ofrecen las empresas, por esa razón deben de estar en constante aprendizaje y formación.

#### ***4.12.6 Los Beneficios de la Formación con un Plan de Desarrollo y Sucesión en el Lugar de Trabajo***

El principal beneficio de impulsar el desarrollo de los empleados es formar una fuerza laboral más eficiente, competitiva y comprometida. Está demostrado que las empresas que tienen empleados activamente interesados y dedicados ven una disminución en la tasa de absentismo y un aumento en la productividad. (Pérez O. , 2020).

Los beneficios de la formación tienen un impacto positivo en la organización por lo que le permite a esta desarrollarse, cuentan con personas eficientes que llevan a realizar el trabajo y esta muestra un crecimiento en la productividad, de igual forma adquieren compromiso con la organización, pues buscan estar presentes en las tareas asignadas, que se verá reflejado en el índice de ausentismo.

**4.12.6.1 Formación de Futuros Líderes.** Dirigirse a las habilidades y los empleados para el liderazgo futuro ayuda a establecer un negocio para el crecimiento y el cambio. Esta adquisición de talento de liderazgo puede comenzar desde la adquisición inicial, o los profesionales de Recursos Humanos pueden seleccionar a los empleados actuales como candidatos gerenciales. Tener programas de desarrollo de liderazgo establecidos asegura que tu organización siempre esté



considerando las metas organizacionales futuras al preparar talentos promocionables. (Pérez O. , 2020). La adquisición de futuros líderes puede estar contemplada desde que da inicio el proceso de contratación del equipo que formará parte de la organización, para ello recursos humanos debe de establecer un plan que esté ligado a la planeación general de la empresa, para que pueda buscar mano obra que vea como potencial para desarrollarla como líderes futuros.

**4.12.6.2 Empleados más Empoderados.** Los líderes que se sienten empoderados en el lugar de trabajo son más eficaces para influir en los empleados y ganarse su confianza. En consecuencia, esos empleados sentirán un mayor sentido de autonomía, valor y confianza dentro de su trabajo. (Pérez O. , 2020). Los empleados empoderados son aquellos que pueden influir en los compañeros de trabajo, en un momento determinado puede apoyarse en ellos para transmitir información pueden ser claves para dar a conocer la visión de la empresa y llevarán a cabo el trabajo con eficiencia y esmero.

**4.12.6.3 Incrementar la Participación en la Oficina.** El aburrimiento en el lugar de trabajo puede crear sentimientos de insatisfacción y hábitos de trabajo negativos. Por suerte, un plan de desarrollo y sucesión puede prevenir la inactividad en el lugar de trabajo. Tener programas de capacitación frecuentes también puede ayudar a establecer una evaluación regular de empleados, habilidades y procesos. Además, la formación y el desarrollo pueden impulsar la cultura de la empresa y romper las brechas potenciales de habilidades que puedan existir. (Pérez O. , 2020).

Un plan de desarrollo puede incrementar la participación de los trabajadores, fomentar la iniciativa desde donde cada puesto de trabajo se proyecte en beneficio de mejorar las condiciones de los empleados en las diferentes tareas asignadas.

## 5. Análisis de los Resultados

### 5.1 Análisis

Los programas de formación son los procesos que utilizan las organizaciones para poder brindar nuevos conocimientos a los empleados, mejorar o adquirir habilidades existentes, con el propósito de poder llevarlos a la práctica en un puesto de trabajo presente o desarrollarse para un puesto futuro, pero principalmente que la empresa se vea beneficiada con los cambios adquiridos y que estos sean puestos al servicio de esta.

De acuerdo con lo que ha quedado escrito en la historia, la formación ha existido desde los principios de la humanidad, conforme se desarrolló hubieron cambios en el modo de realizar las tareas por lo que, en la Edad de Piedra donde el hombre elaboraba instrumentos que le servían para el trabajo de conseguir alimentos y construir sus viviendas tenían que transmitir ese conocimiento de persona a persona, porque no todos podían dedicarse a la misma tarea, conforme estas comunidades crecieron existió la necesidad de dividirse en grupos y se dio paso a la Edad de Media donde existió una división del trabajo entre el intelectual y el manual.

Más tarde con el paso de la Revolución Industrial, se contrataba personal para que se dedicaran a una sola tarea y con la llegada del Capitalismo se observó que las personas no contaban con las herramientas y conocimientos para enfrentarse al tipo de trabajo dinámico de ese momento, por lo que se vio una crisis en el aprendizaje, fue hasta los años 90 donde se abrió paso a las capacitaciones para formar a las personas y que estas se pudieran enfrentar a los cambios tecnológicos del momento.

A partir de entonces ya en el Siglo XX las empresas han participado activamente en implementar y mejorar en sus colaboradores las habilidades y conocimientos necesarios, en beneficio de ellas mismas, para poder enfrentarse al sistema actual.

En consecuencia, se puede sintetizar que la formación es un proceso donde las organizaciones hacen un esfuerzo para transmitir conocimientos necesarios a los empleados y que estos los lleven a la práctica en las actividades que realizan con el fin de mejorar, en relación a esta existen otras formas de transmitir conocimientos como el adiestramiento y la capacitación y que van en el mismo sentido pero por ejemplo el adiestramiento se puede usar en colaboradores que inician sus actividades en la empresa y la capacitación si se quiere mejorar en un tema específico.

Debe señalarse que para realizar la formación existen métodos específicos que se llevan a la práctica de acuerdo a las necesidades de lo que se quiere impartir y en virtud que no todos los conocimientos se pueden impartir de la misma forma, siempre con un fin o propósito, que en definitiva será el de mejorar el desempeño de las miembros de la organización, principalmente si esta tiene planificado realizar cambios como crecer, expandirse o si está en un estancamiento, estos métodos pueden ser dentro o fuera de la organización.

Por tal motivo, las empresas que esperan desarrollarse deben visualizar a las personas con las que cuentan como un capital para llevar a cabo el plan estratégico y así lograr sus objetivos, con ello poder alcanzar una ventaja ante sus competidores y agregar valor a la misma, los cambios deben de llevarse a cabo de forma constante y traerá consecuencias futuras en el desarrollo de las personas y de la misma organización.

Como consecuencia del desarrollo del talento dentro de la organización existen los cambios en la administración, sin embargo, las personas también podrán desarrollarse y formar una carrera que le puede ayudar a crecer y poder alcanzar un nivel superior dentro de la misma, pero para ello debe de existir un plan de carrera donde entran en juego varios aspectos identificados, entre ellos competencias que se hayan observado y el potencial que se identifique en la persona para poder desarrollarlos en beneficio de la empresa.

Por otra parte, para poder desempeñar una formación y desarrollo exitosa, es necesario seguir un proceso planificado, donde se puedan seguir paso a paso cada una de las fases aplicables en el proceso, primero se deben manifestar las necesidades requeridas que darán la pauta para decidir cuál es el método necesario que se implementará el nuevo aprendizaje, la fase de implantación donde se definirá que impartir y el método a utilizar y finalizar con un paso fundamental que es el de comprobar que el resultado obtenido haya cumplido con los objetivos plateados de mejorar o desaparecer las necesidades que dieron origen a la formación.

Además existen otro tipo de análisis que deben de tomarse en cuenta, en primera instancia el análisis organizacional, donde se debe de conocer cuáles son los objetivos, la misión y visión de la empresa y enfocar la formación y capacitación en pro de alcanzar esos objetivos planificados, de igual forma el análisis de recursos humanos donde se evalúa el personal con el que se cuenta para cumplir con lo deseado, si será necesario adquirir personal con conocimientos específicos o dar otros conocimientos requeridos, otro análisis que se debe de realizar es el de índices de eficiencia donde se verifica si se va por el camino correcto, si hay que realizar cambios significativos, de igual forma el de clima para conocer si la compañía esta alineada con lo que los trabajadores necesitan y el de tareas donde se verifica en si lo necesario para el puesto de trabajo.

Por lo tanto, la implementación de la formación y desarrollo, además de mejorar los conocimientos del trabajador, debe reflejarse un cambio organizacional, donde las personas aporten ideas, propongan proyectos y a nivel personas puedan planificar y desarrollar una carrera profesional, para que esto se cumpla se tiene que tomar en cuenta las deficiencia y falta de conocimientos y las competencias descubiertas que pueden ser el potencial de una persona, donde la empresa quiera invertir en ella, con el propósito que el trabajador mejore y se desarrolle para desempeñarse a su servicio y que esta se beneficie de esos cambios.

De modo que la formación y desarrollo puede concebirse como estrategia para alcanzar los objetivos de la organización y puede ser impartida desde la inducción al nuevo personal, hará que conozca las bases de la empresa y se pueda acoplar para enfocarse en lo que está deseado alcanzar, como entrenamiento en puestos nuevos o para el desarrollo de jefaturas que puedan llevar a la empresa a cumplir el fin deseado.

Por consiguiente, la formación de personal va más allá de solo impartir cursos y brindar conocimientos de la empresa a la persona, en la actualidad el área de recursos humanos debe planificar y estructurar conocimientos de cada trabajador, tomar en cuenta la actitud de este si quiere adquirir nuevos conocimientos o muestra resistencia a los cambios, identificar nuevas tecnologías que se puedan incorporar y mejorar su desempeño, como una estrategia para determinar beneficios al contar con personas preparadas, eficientes y productivas.

Por esa razón es necesario resaltar que todos los programas de formación que la organización desee implementar debe visualizarlos como una inversión que le traerá ganancia con los aportes de los trabajadores en las tareas asignadas, a pesar de tener que realizar inversiones económicas, de tiempo, de nuevas tecnologías, cambios que deben ser continuos, los beneficios adquiridos pueden ser a nivel organización o inclusive a nivel social, es de suma consideración recalcar que sin el apoyo de la alta dirección será imposible implementar la formación necesaria y se pondrá en riesgo el crecimiento de la empresa.

Sin embargo, es necesario dejar de ver la formación como un gasto, las empresas que invierten en la formación de personal obtendrán ventajas que le permitirán ser competitivas en el mercado en que estas se desarrollan, alcanzaran beneficios económicos y sostenibilidad en el tiempo, deben saber que el cambio es constante y que se adapte a la estrategia corporativa para poder alcanzarlas.

Una vez se hayan establecido los programas de formación, los cuales deben ir con la finalidad de acoplarse a la planeación estratégica de la organización, se debe saber que estos traerán beneficios también para los trabajadores, los cuales se sentirán motivados por el valor que la empresa le da al trabajo que desempeñan, se visualizarán cambios en la actitud ante el trabajo que realizan, se sentirá en el compromiso mejorar su desarrollo profesional, se creará un vínculo con la organización fidelizándose con esta, disminuirá la rotación de personal porque buscarán quedarse por mucho tiempo dentro de la empresa, estarán preparados para adquirir responsabilidades y serán empoderados para poder optar a puestos a nivel jerárquico superiores.

Sin embargo, se deben de tomar en cuenta que de acuerdo a lo que se quiere transmitir y el propósito para el cual fue creada la formación se debe elegir el método necesario para impartir la misma, en el mercado existe una variedad de formas de transmitir la información, que van desde capacitaciones fuera de la empresa hasta nuevos conocimientos brindados en los puestos de trabajo, que ayudan a realizar las tareas de forma eficiente y que el colaborador sea más productivo en su puesto de trabajo, es lo que se conoce como los métodos para el desarrollo de las personas.

Es así que para llevar a cabo la formación de personal y que esta sea de beneficio para quienes la reciben y para que la organización alcance los objetivos establecidos, aumente su eficiencia y productividad, es necesario realizar análisis que ayuden a tomar decisiones acertadas que ayuden con la estrategia de la organización, los análisis deben ir a nivel empresa donde se puede visualizar el recurso que necesita, de forma eficiente para generar un buen clima laboral, otro análisis que debe tomarse en cuenta es el de tareas en cada puesto de trabajo si las personas que realizan las tareas tienen el conocimiento necesario para realizar estas y el análisis personas, donde se podrá identificar si quienes ocupan los puestos de trabajo cuentan con las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo designado.

En tal sentido se debe tener un plan que ayude al desarrollo del talento humano con el que se cuenta, para ello es necesario que en base a los diferentes análisis realizados, se planifique la formación con mira a alcanzar los objetivos estratégicos y llevar a la organización a un nivel mayor de competitividad dentro del mercado en el que esta se desempeña, para ello se debe de llevar a cabo un análisis del equipo con el que se cuenta, evaluar el rendimiento que se tiene y con ello saber cuáles son las deficiencias en las que se debe trabajar la formación, planificar el reclutamiento de personal para que todos los que se integren al equipo de trabajo cuenten con habilidades requeridas para cada puesto de trabajo y tener en cuenta que se debe reconocer al talento con el que se cuenta para poder retenerlos y que no exista una alta rotación de personal.

En consecuencia, se puede sintetizar que, las organizaciones que invierten en la formación de personal, realizan una de las mejores inversiones, porque obtienen una gran ventaja que los hace ser competitivos y en el segmento de mercado en que estas se desempeñan, las cuales se verán reflejadas en ganancias monetarias, pero principalmente ser sostenibles y prevalecer en el tiempo, principalmente en la actualidad donde la globalización ha traído exigencias a nivel mundial, alcanzaran ser eficientes y productivas y desarrollarse en el tiempo.

En definitiva las empresas que invierten en la formación de personal, que planean la forma de implementar los métodos adecuados que se acoplen a sus necesidades de acuerdo a lo estrategia empresarial, que analicen todos los factores determinantes en el proceso, obtendrán mayor competitividad, podrán retener al talento humano con el que cuenta y que es uno de los capitales más valiosos para alcanzar sus objetivos, serán compañías deseables para trabajar que atraerán talento con conocimientos, habilidades y competencias que pueden poner a su disposición, empleados empoderados que pueden dirigirla, pero sobre todo lo que busca toda organización ser rentables, que permanezcan en constante cambio y sostenibles en estos tiempos de globalización.

## 6. Conclusiones

- Se conoció la importancia de los programas de formación de personal en el crecimiento profesional dentro de las organizaciones, que le permiten alcanzar la especialización en las funciones realizadas con el fin, de ser eficiente y productivo para la empresa donde se formará.
- Se analizó cómo se debe realizar el desarrollo del colaborador en el puesto de trabajo que ocupan para que mejoren sus habilidades y conocimientos, con el propósito que ayude en su crecimiento dentro de la organización y optar a una nueva posición jerárquica.
- Se identificaron los beneficios que alcanzan las empresas al contar con trabajadores competitivos en la realización de tareas y funciones, que contribuyen al cumplimiento de las metas establecidas y el apoyo que brindan con ideas de proyectos nuevos en pro del desarrollo de las organizaciones.



## 7. Recomendaciones

- Las áreas de recursos humanos deben conocer la importancia de los programas de formación de personal en el crecimiento profesional dentro de las organizaciones, que les permiten alcanzar la especialización en las funciones que realizan con el fin, de ser eficiente y productivo para la empresa donde se formaran.
- El área de recursos humanos debe analizar cómo se debe realizar el desarrollo del colaborador en el puesto de trabajo que ocupan para que mejoren sus habilidades y conocimientos, con el propósito que ayude en su crecimiento dentro de la organización y optar a una nueva posición jerárquica.
- Las organizaciones deben identificar los beneficios que alcanza la empresa al contar con trabajadores competitivos en la realización de tareas y funciones, que contribuyen al cumplimiento de las metas establecidas y el apoyo que brindan con ideas de proyectos nuevos en pro de su desarrollo.

## 8. Palabras Claves

- Competencias, “son características que capacitan a alguien en un determinado campo. No solo incluyen aptitudes teóricas, sino también definen el pensamiento, el carácter, los valores y el buen manejo de las situaciones problemáticas” (Graus, 2013).
- Conocimientos, “es la información y habilidades que los seres humanos adquieren a través de sus capacidades mentales” (Marín, s.f.).
- Desarrollo, “crecimiento, aumento, reforzamiento, progreso, desenvolvimiento o evolución de algo. Designa la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse” (Graus, Significados, 2013).
- Formación, “representa ese proceso de aprendizaje, de adquisición de conocimientos y habilidades que un individuo es capaz de recibir, que sin duda alguna es relacionada con la educación” (Difiniciones, 2011).
- Habilidades, es la destreza o cualidad que se tiene u obtiene para lograr cumplir ciertos objetivos trazados, es decir la capacidad de realizar de manera adecuada una acción en particular. Cabe destacar que la mayoría de los seres humanos pueden gozar de ciertas habilidades que los hacen resaltar entre los demás. (Difiniciones, 2011)
- Método, La palabra método hace referencia a ese conjunto de estrategias y herramientas que se utilizan para llegar a un objetivo preciso, el método por lo general representa un medio instrumental por el cual se realizan las obras que cotidianamente se hacen. (Difiniciones, 2011).
- Programa, “en un sentido general, un programa es aquello que se planifica con la intención de ejecutarlo con posterioridad. Se utiliza el término en todas aquellas actividades en las que se requiera de una organización previa” (ABC, 2021).

## 9. Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica, S. A. .
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Aparicio, M., Doll, M., & Pastor, R. (s.f.). Siglo XXI: Más Allá de la Formación. Cataluña: Universidad Politecnica de Cataluña .
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones*. Mexico: Red Tercer Milenio S.C.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de la Organización*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill Educación.
- Dolan, S., Valle , R., López , A., & Chiavenato, I. (2019). *Especialidad en Recursos Humanos 3*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., & schuler, R. (2003). *La Gestion de los Recursos Humanos Preparando Profesionales para el Siglo XXI*. España: McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Jamaica, F. (09 de 2015). Los Beneficios de la Capacitaci y el desarrollo de las pequeñas empresas. Bogotá: Universida Militar Nueva Granada.
- López, A., & Piedra, E. (2001). *Manejo de los Recursos Humanos, Una Guia Práctica para Organizaciones no Gubernamentales*. Arlington, Virginia, USA: The Nature Conservancy.
- Molina, M. (2014). El Proceso de Formación de Personal en el Puesto de Trabajo . *Capital Humano*, 8.
- Porret, M. (2014). *Gestión de Pesonas Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Wayne, M. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Werther, W., & Keith, D. (2008). *El Capital Humano de las Empresas* . Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Zuñiga, M. (2019). *Guía Seminario Especialidad Administración Recursos Humanos*. Guatemala: Serviprensa, S.A.

### 9.1 E-grafía

- ABC, D. (2021). *Definicion ABC*. Obtenido de Tu diccionario hecho facil: <https://www.definicionabc.com/historia/programa.php>
- Alnus, U. (2 de 10 de 2020). *Los Beneficios de la Capacitación y Desarrollo de los empleados*. Obtenido de <https://universidadalnu.com/beneficios-capacitacion-y-desarrollo-de-empleados/>
- Arenas, I. (s.f.). *Euroaula* . Obtenido de Los Beneficios de la Formación Empresarial: <https://www.euroaula.com/es/beneficios-formacion-empresarial>
- Arete. (07 de 03 de 2016). *Areteactiva*. Obtenido de Desarrollo del talento como motor del cambio en las organizaciones: <https://www.arete-activa.com/desarrollo-del-talento-como-motor-del-cambio-en-las-organizaciones/>
- Bello, E. (19 de 05 de 2021). *IEBS*. Obtenido de Qué es la gestión por competencias y cómo afecta en la productivida: <https://www.iebschool.com/blog/gestion-por-competencias-rrhh-2-0/>
- Bizneo. (2021). *Desarrollo de talento humano en las organizaciones*. Obtenido de

- <https://www.bizneo.com/blog/desarrollo-de-talento/>
- Brands, E. (19 de 01 de 2018). *Cinco ventajas de que las empresas formen a sus empleados (aunque les cueste dinero)*. Obtenido de [https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-01-19/formacion-interna-empleados-empresas-identical-bra\\_1505872/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2018-01-19/formacion-interna-empleados-empresas-identical-bra_1505872/)
- Cabral, J. (04 de Junio de 2013). *E.O.I. Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/rr-hh-formacion-de-personal/>
- de Molina, A. (02 de 09 de 2019). *Conexion Esan*. Obtenido de Capacitación de personal: estrategias claves para mejorar el rendimiento laboral: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/09/capacitacion-de-personal-estrategias-claves-para-mejorar-el-rendimiento-laboral/>
- Difiniciones, C. (2011). *Definición F. Educación*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/formacion/>
- Difiniciones, C. (2011). *Difinicion H. Psicología*. Obtenido de Habilidad: <https://conceptodefinicion.de/habilidad/>
- Dinámica, D. (25 de 10 de 2017). *Divulgación Dinamica The Education Club*. Obtenido de Beneficios de la Formación en la empresa: <https://www.divulgaciondinamica.es/blog/beneficios-de-la-formacion-en-la-empresa/>
- Duran, E. (11 de 03 de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de El Proceso de Formación en la Gestión de Recursos Humanos: <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/el-proceso-de-formacion-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>
- Friego, E. (s.f.). *Foro de Seguridad*. Obtenido de Foro de Seguridad : <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Gmbh, K. (2020). *Kenjo*. Obtenido de Formación y desarrollo de los empleados: guía para los responsables de RRHH: <https://www.kenjo.io/es/guia-formacion-y-desarrollo-de-empleados#section-2>
- Graus. (2013). *Significado*. Obtenido de Significado de Competencias: <https://www.significados.com/competencias/>
- Graus. (2013). *Significados*. Obtenido de Significados de desarrollo: <https://www.significados.com/desarrollo/>
- Infante, V., & Breijo, T. (19 de Enero de 2017). Mirada histórica al proceso de capacitación en el mundo. *Medive Científica Pedagógica*, 8. Obtenido de <https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/972/html>
- Kenjo. (2021). *Formación y desarrollo de los empleados: guía para los responsables de RRHH*. Obtenido de <https://www.kenjo.io/es/guia-formacion-y-desarrollo-de-empleados>
- Learning, P. D. (24 de 02 de 2021). *Pmk Digitla Learning*. Obtenido de La Estrategia de Capacitación Empresarial y el Itinerario de Aprendizaje: <https://pmkvirtual.com/blog/estrategia-de-capacitacion/>
- Marín, A. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de Conocimiento: <https://economipedia.com/definiciones/conocimiento.html>
- Marketing, O. (06 de 05 de 2019). *Gaudex Formacion.com*. Obtenido de Tipos de formación en la empresa: <https://www.gaudexformacion.com/tipos-de-formacion-en-la-empresa/>
- Parages, J. (2021). *RRHH digital*. Obtenido de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/138603/siete-beneficios-que-tiene-la-formacion-de-los-empleados-en-tu-empresa>

- Pérez, J., & Gardey, A. (5 de 11 de 2008). *Definicion. de*. Obtenido de <https://definicion.de/formacion/>
- Pérez, O. (24 de 09 de 2020). *Blog People Next*. Obtenido de Importancia de un Plan de Desarrollo y Sucesión para los Empleados: <https://blog.peoplenext.com.mx/importancia-de-un-plan-de-desarrollo-y-sucesion-para-los-empleados>
- Prevencionar.com.pe. (23 de 01 de 2019). *Beneficios de la capacitación para los trabajadores*. Obtenido de <http://prevencionar.com.pe/2019/01/23/beneficios-de-la-capacitacion-para-los-trabajadores/>
- Ruiz, A. (24 de 05 de 2018). *The Valey*. Obtenido de <https://thevalley.es/blog/beneficios-formacion-empleados/>
- Torres, A. (18 de 12 de 2013). *Milenio*. Obtenido de Apuntes Pedagógicos: <https://www.milenio.com/opinion/alfonso-torres-hernandez/apuntes-pedagogicos/sobre-el-concepto-de-formacion>
- Ureña, M. (01 de 03 de 2013). *Escuela de Organización Industrial* . Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/01/el-talento-humano-como-ventaja-competitiva/>

## 10. Anexos

### 10.1 Anexo 1. Fichas bibliográficas

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	
<b>Autor</b>	
<b>Título del libro</b>	
<b>Datos Editoriales</b>	
<b>Tema</b>	
<b>Subtema</b>	
<b>Cita</b>	
<b>Página</b>	

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Mynor Zúñiga
<b>Título del libro</b>	Guía Seminario Especialidad Administración de Recursos Humanos
<b>Datos Editoriales</b>	2019, Primera Edición, Guatemala
<b>Tema</b>	Programas de formación y desarrollo de personal
<b>Subtema</b>	Método
<b>Cita</b>	La cual constituye una excelente introducción a todos los otros tipos de investigación, además de que proporcionar el conocimiento de las investigaciones ya existentes (teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas) a cerca de tema o problema que el investigador se propone
<b>Página</b>	49

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	Simón L. Dolan; Ramón Valle Cabrera; Susan E. Jackson; Randall S. Schuler
<b>Título del libro</b>	La Gestión de los Recursos Humanos Preparando Profesionales para el Siglo XXI
<b>Datos Editoriales</b>	2019, Segunda Edición, España
<b>Tema</b>	Programas de formación y desarrollo de personal
<b>Subtema</b>	En qué consiste la formación y desarrollo
<b>Cita</b>	La formación y el desarrollo del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar un rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes
<b>Página</b>	119

<b>Ficha Bibliográfica</b>	
<b>Área</b>	Recursos Humanos
<b>Autor</b>	William B. Werther; Keith Davis
<b>Título del libro</b>	Administración de recursos humanos. El capital humano de la empresa
<b>Datos Editoriales</b>	2008, Sexta Edición, México
<b>Tema</b>	Programas de formación y desarrollo de personal
<b>Subtema</b>	Desarrollo del capital humano
<b>Cita</b>	El desarrollo a largo plazo del capital humano de la organización que es diferente a la capacitación para un puesto específico va adquiriendo creciente importancia en el contexto del planteamiento estratégico de la corporación. Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, se incrementa el nivel de satisfacción laboral y se reduce la tasa de rotación del personal
<b>Página</b>	271

Guatemala, 02 de mayo de 2023

Señores  
Universidad Galileo IDEA  
Guatemala

Estimados Señores:

Por medio de la presente YO **Paula Guadalupe Muñoz Gómez** que me identifico con número de carné 17007152 y DPI 2397 70935 0101, actualmente asignada en la carrera **Licenciatura en Tecnología y Administración de Recursos Humanos**.

Autorizo al Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado: **“La Importancia de la Formación del Recurso Humano, para el Desarrollo y los Efectos que se Producen a lo interno de las Organizaciones”**.

Como autora del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA. Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo. Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



---

Paula Guadalupe Muñoz Gómez