

# CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL: EL CAMINO AL ÉXITO DE LA EMPRESA

Viridiana Salinas

[candy-vidiriana@live.com.mx](mailto:candy-vidiriana@live.com.mx)

Laura Escalante

[lauep\\_1709@hotmail.com](mailto:lauep_1709@hotmail.com)

Universidad Autónoma de Tamaulipas

**Resumen:** Esta investigación es con el fin de cómo orientar a las empresas, para que puedan tener un mejor rendimiento dentro de las diferentes áreas de trabajo, seleccionando un personal altamente capacitado para que de igual manera tengan una mejor organización y puedan alcanzar las metas deseadas, diseñando programas de capacitación y adiestramiento del personal, creando planes de negocios, analizando las ventajas y desventajas sobre las necesidades de capacitación.

**Palabras clave:** Capacitación, Adiestramiento, Personal, Organización, Selección

**Summary:** This research is how to guide enterprises to enable them to perform better in different areas of work, choosing a highly trained equally to have better organization and to achieve the desired goals, designing training programs and training staff, creating business plans, analyzing the advantages and disadvantages of training needs.

**Key words:** Training, Training, Personnel, Organization, Team

## 1. Introducción

Empezaremos dando una breve información de cómo tuvo inicios la capacitación. En el año de 1940 se entendía que el trabajo debería de ser organizado y sistematizado. En la antigüedad la capacitación se les impartía a los empleados con menor categoría y a los obreros en el uso del manejo de las maquinas y equipos. De igual manera abarcaremos sobre qué fecha se puso en marco legal. La capacitación o adiestramiento de personal se puede definir como toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para el puesto u oficio.<sup>1</sup>De igual manera verificaremos cuales son las habilidades así como las deficiencias de cada individuo, en que podrían sobresalir, destacar, y en que tendrían un poco de preparación en cuanto a las tareas a realizar, y así en un futuro tener un mejor puesto, ofrecerles una retroalimentación, que entre el mismo personal pueda haber un intercambio de ideas, que tengan buenas experiencias y diferentes puntos de vista.

---

<sup>1</sup> Reyes, Agustín, Administración de personal, (México, D.F., Limusa,2005) pag.104-105  
Ver También:

Con respecto al objetivo general de la empresa, para que se efectúe exitosamente, es necesaria la función de adiestramiento, que contribuye dando a la empresa un personal muy bien capacitado para que realice correctamente sus funciones una vez identificadas las necesidades de la empresa.<sup>2</sup> El inicio y la solidez del sindicalismo, el avance de la ciencia administrativa, la legislación social practicada por varios países, la contribución de la psicología y de otras disciplinas, constituyeron la administración del personal de la actualidad. La secretaria del trabajo publico en el Diario Oficial de la Federación el día viernes 18 de abril de 1997, el acuerdo por el que se fijan los criterios generales y se establecen los formatos para la realización de trámites administrativos en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, en los mismos se establecen como obligatorios los formatos los documentos 1,2 y 3, que competen a todos los patrones y otros para los instructores externos de capacitación y adiestramiento.

En esta publicación se establecen, además los lineamientos para tener un control de la comisión y de los planes y programas.<sup>3</sup> A continuación se mencionaran varias definiciones de la administración del personal: Según Víctor Rodríguez: es un conjunto de principios y procedimientos que procura la mejor elección y organización de los trabajadores de una empresa, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos o de otros. Según Byars y Rue: es el área de la administración relacionada con todos los aspectos de personal de una organización. Finalmente el autor del libro lo define como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de una organización, con la finalidad de satisfacer sus intereses.<sup>4</sup> La comisión mixta de capacitación y el adiestramiento, tiene como finalidad coordinar la impartición de la capacitación y el adiestramiento a los trabajadores de la empresa.

Esta a su manera de integra por personal tanto de la parte patronal, como de la parte trabajadora, de manera equitativa. La ley federal del trabajo, establece como obligación patronal la impartición de esta capacitación, y en casi de negativa, se impondrán multas como una medida de cohesión y aun a pesar de tener que pagar multas, no le exime al patrón de las consecuencias y repercusiones que esto lleva implícito.<sup>5</sup> Las habilidades o aptitudes de deben existir dentro del personal de una empresa y para que puedan tener éxito. En primer lugar es fundamental conocerse a uno mismo, los talentos de que disponen y los que pueden alcanzar con un trabajo y esfuerzo. Definir los objetivos según nuestras habilidades, conociendo también los puntos débiles. Una nota muy importante es que sin el conocimiento de unos mismo perdemos el 70% de las posibilidades. En segundo lugar debe de existir una buena organización del tiempo que va a permitir ser más productivos en el trabajo.

Para ello es muy necesario conocer cuáles son los objetivos, ya que es más importante hacer. En tercer lugar es importante ser creativos y proactivos, detectar

---

<sup>2</sup> Silíceo, Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal, (México, D.F. Limusa, 2004) pág. 17,25,46

<sup>3</sup> Reza, Jesús, Diagnostico de las necesidades de Capacitación y Aprendizaje, (Mexico: PANORAMA, 2006) Pag.16

Ibíd. Pág. 17

Ibíd. Pág. 18

<sup>4</sup> Rodríguez, Joaquín, Administración de Personal, (México: CENCAGE LEARNING, 2007) pag.7

Ver también: González Reyes, Campus y Empresa, Habilidades que nos acercan al éxito personal y profesional, 26/04/12/, Disponible en [www.campusyempresa.com](http://www.campusyempresa.com) ( Consultado septiembre,30,12),

<sup>5</sup> González Reyes, Campus y Empresa, Habilidades que nos acercan al éxito personal y profesional, 26/04/12/, Disponible en [www.campusyempresa.com](http://www.campusyempresa.com) ( Consultado septiembre,30,12), Pag.1

que es lo que queremos, diseñar un plan mental para poder conseguirlo y establecer un plan de acción que permita llegar a cumplir a los deseos y objetivos. Esta creatividad será más útil en los proyectos tanto personales como en los profesionales. En cuarto lugar, sabemos que cada día enfrentamos múltiples y distintas tomas de decisiones, existen fases que pueden ayudar a tomarlas de la forma más adecuada posible, siendo así beneficioso. En quinto lugar, la comunicación es fundamental en todas sus variantes y en todos los aspectos de la vida. Hay que trabajar la forma de comunicación tanto en público, como la comunicación no verbal, oratoria, etc. En sexto lugar es también muy importante dominar las diferentes técnicas de negociación existentes ya que en el emprendimiento de una empresa van a tener que utilizarlas de forma habitual.

La vida es negociación y esta es la mejor forma de solucionar un conflicto. En séptimo lugar la asertividad es una habilidad fundamental en la vida personal y profesional. Siendo asertivo se puede conseguir respeto a ti mismo y a los demás. Todas estas habilidades pueden trabajarse cada día para optimizarlas y conseguir que se conviertan en los puntos diferenciales, permitiendo así que se conviertan en profesionales con grandes habilidades y talentos.<sup>6</sup> Por otra parte de igual manera de igual manera existen deficiencias dentro del personal de la empresa, a pesar de que el individuo labora en el contexto de un sistema social, que se compone de una organización ubicada dentro de una sociedad y una cultura específica, la incompetencia suele considerarse como un concepto que se refiere exclusivamente al individuo. Esta manera de conceptualizarla no toma en cuenta el poder determinante de las características del sistema social más amplio.

La forma en que está formada la organización, el tipo de liderazgo y supervisión practicados y la forma de promulgar las tareas y las responsabilidades de los trabajadores son factores también influyentes. En efecto son elementos tan poderosos que pueden eliminar la incompetencia individual dentro del sistema, o bien, pueden volver incompetente aun a sus integrantes más capaces. Es muy importante saber que la incompetencia es una manifestación de faltas generales presentes en el sistema, o como una reacción individual a faltas de claridad y de compromiso de parte de los diseñadores y gerentes del sistema. Así, la incompetencia del individuo es solo un síntoma del mal del sistema entero, cuidando el bienestar organizacional del sistema entero, los dirigentes así minimiza la incompetencia dada en un nivel individual. Así echando la culpa de la incompetencia al individuo, es natural que los dirigentes del sistema resuelvan su satisfacción por remplazar al empleado designado como incompetente.

Ordinariamente, esta táctica no es una verdadera solución, porque se puede observar que una vez eliminada la persona según incompetente, otro u otros empleados, que antes trabajaba bien, empiezan a demostrarse ineptos. Los miembros de una organización expresan su solidaridad sentimental para con sus colegas por una tendencia de cumplir con el trabajo de una forma parecida y con la misma ética que sus colegas, tienden a ver como importantes los mismos valores y tolerar las mismas deficiencias e ineficiencias que los demás, aun cuando estas son pruebas fuera de la incompetencia.<sup>7</sup> Los líderes del sistema tienen que mantenerse enterados de estas

---

<sup>6</sup> González Reyes, Campus y Empresa, Habilidades que nos acercan al éxito personal y profesional, 26/04/12/, Disponible en [www.campusyempresa.com](http://www.campusyempresa.com) (Consultado septiembre, 30,12), Pág.

<sup>7</sup> Pernas Manuel, Emprendedores, Tu marca personal, 07/04/2009, [www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es) (Consultado, Septiembre, 30,2012) Pág. 3. Ver también Castillo, José, Administración de personal *Un enfoque hacia la calidad*, (Bogotá: ECOE ediciones, 2006) pág. 7.

corrientes colectivas para poder guiarlas y ajustarlas a las necesidades de la tarea principal. Algunas de las causas de la ineficiencia son por ejemplo cuando es fácil de vez en cuando que un empleado sea visto como incompetente si la empresa no ha definido, de forma operativa, las múltiples fronteras pertinentes al trabajo, los empleados y los empleadores tienen como estar orientados con referencia a las fronteras de los papeles que han de tomar.

De igual manera, los límites de la autoridad del empleado tienen que precisarse. La cantidad de estas preguntas, a veces problemáticas y laboriosas de contestar, señala la complejidad de la relación continuamente negociada entre los empleados y los empleadores, pero sin embargo proveer respuestas claras a estas preguntas es un paso indispensable hacia la facilitación y el aumento de la competencia del sistema total. La administración de personal colabora en la mejoría de la producción de la empresa tras la capacitación y motivación en el mismo personal. El establecer objetivos es algo primordial para una empresa, estos fijan un seguimiento y sirven como motivación para todos los miembros de la misma.<sup>8</sup> Varias de las razones por las cuales es importante el establecer objetivos son: Permite enfoques a una misma dirección, Se pueden formular estrategias, Sirve para la asignación de recursos, Sirve como fundamento para las tareas o actividades, Estimar resultados, y al analizar los resultados conseguidos con los objetivos propuestos, y de esta manera, comparar la eficiencia o producción de la empresa, de cada departamento, de grupo o de cada empleado, Producen coordinación, organización y control, Producen participación, compromiso y motivación, y al lograrlos, se siente un agrado, Exterioriza prioridades, Genera sinergia, Minimiza la ambigüedad.

Los objetivos pueden ser: medibles, claros, alcanzables, desafiantes, realistas, coherentes.<sup>9</sup> Se dice que un buen personal es como los diamantes; difíciles de encontrar y difíciles de conservar, razón por la que un directivo debe tener 3 grandes habilidades: saber seleccionar, adiestrar y motivar a los trabajadores. Para que estos trabajadores sean realmente unos "recursos humanos" es necesario que tengan ese deseo de hacer, saber y sobretodo querer hacer las tareas, de lo contrario solo serian "humanos". Puede decirse que un directivo debe de ser todo un experto en la hora de seleccionar, capacitar y adiestrar al personal, teniendo la certeza de que el mismo personal sea una fuerte herramienta para la competitividad en el mundo de las empresas. Los recursos humanos es la fuente principal en la empresa, en cuanto a conocimientos, habilidades y su forma de desempeñarse.

Las empresas tienden a pensar que el personal no es importante, cuando en realidad son una rama muy importante dentro de la misma, deben de ser tomados como prioridad y no como un elemento más. El directivo por excelencia tiene la obligación de prepararse correctamente para llevar a cabo su rol de directivo, estos son algunos de los puntos en los que debe tener cuidado: realizar una excelente selección de personal, ya que al no llevarla a cabo correctamente podría suceder que el personal tenga salida temprana de la empresa, que exista un gran costo de rotación, así mismo un gran costo en capacitación y adiestramiento. Según Thomas Watson un directivo puede equivocarse, pero si se equivoca en la selección de personal está perdido. Una

---

<sup>9</sup> Crece negocios.com, Los objetivos de una empresa, <http://www.crecenegocios.com> ,consultado: 4 de octubre de 2012,

correcta incitación en la empresa, con la finalidad de que la conozcan a fondo a la brevedad posible, conocer cómo trabajan y su cultura para adaptarse, hacerla propia. Promover el adiestramiento, equivalente a promover el crecimiento del personal y de la empresa.<sup>10</sup>

Establecer un sistema de capacitación para que desarrollen habilidades y adopten la destreza que les permita llevar a cabo los conocimientos ya establecidos, ya que de nada sirve que sepan que hacer y no saber cómo o poder hacerlo. Trabajar en la producción de un entorno laboral cómodo, en donde se sientan a gusto y con el deseo de iniciar acciones extraordinarias orientadas a lograr la misión de la empresa, pero en el ámbito laboral, debe ajustarse con la misión personal. Promover un adecuado ambiente de relaciones humanas, en donde el respeto sea un valor sobresaliente, en el que se favorezca una convivencia acorde para que jefes y trabajadores siempre estén de acuerdo en apoyarse y estén creciendo en medio de un entorno entusiasta. Realizar negociaciones con gente respetuosa en una posición de igualdad sin que tenga valor su situación jerárquica. Procurar una buena administración de su tiempo y generar destrezas entre sus trabajadores, ayudando a la empresa a contar con un ambiente de productividad.<sup>11</sup>

Actividades fundamentales: las actividades de los recursos humanos consiste en aportar una fuerza de trabajo adecuada. Algunas empresas pequeñas pueden no tener departamentos de personal y algunas intermedias no tener un presupuesto acorde a sus necesidades, en estos casos, los profesionales se centran en las actividades esenciales para la organización. Cuando una organización aumenta, se realizan acciones para fijar sus necesidades a futuro por medio de una actividad denominada Planeación de los recursos humanos. De acuerdo a las necesidades futuras de la empresa, se origina el reclutamiento para contar con solicitudes de trabajo que ayuden a las mejoras de las necesidades futuras del personal, esto ayuda a tener grupos de personas para una posterior selección de personal. Durante la realización de las actividades de recursos humanos inician nuevas necesidades de personal.

Estas se aplican reclutando nuevos empleados y apoyando el crecimiento de los actuales. Gracias a este crecimiento los miembros de la empresa adoptan nuevos conocimientos y habilidades, lo que corrobora que seguirán siendo de gran utilidad para la empresa y al mismo tiempo ir logrando sus propias metas personales.<sup>12</sup> Características generales de la capacitación: fortalecer la identidad de la institución, examinar la práctica de los principios de educación para adultos, su ejecución debe ser mediante cursos teóricos-prácticos asistenciales y/o en línea, esta sostenido a la estimación de resultados, debe ser completo sucesivo, debe estar relacionada con las necesidades de la organización, favorece el crecimiento integral del trabajador, debe estimar los requisitos tecnológicos. Beneficios de la capacitación: los motivos para brindarles una capacitación a los trabajadores son innumerables, ya que gracias a ello, se tienen beneficios, no solo para la empresa, sino también para el crecimiento de los trabajadores y el progreso de las interrelaciones laborales.

Beneficios organizacionales: orienta a rendimientos elevados y actitudes positivas, aumenta el conocimiento del cargo en todas las categorías, aumenta la

---

<sup>10</sup> Lechuga, Efraín, Estrategias para la optimización de recursos humanos, (México: Grupo editorial ISEF, 1998) Pág. 28, 29

<sup>11</sup> Lechuga, Efraín, Estrategias para la optimización de recursos humanos, (México: Grupo editorial ISEF, 1998) Pág. 30

<sup>12</sup> Scribd, administración de personal y recursos humanos, <http://es.scribd.com/doc/40298485/Administracion-de-personal-y-recursos-humanos> (consultado 5 de octubre de 2012). Ver también:

integridad de la fuerza del trabajo, ayuda a los trabajadores a coincidir con los objetivos de la empresa, concibe una mejor imagen, ayuda a conservar bajos costos en varias áreas, se fomenta la comunicación a toda la empresa. Beneficios para el trabajador que benefician a la organización: ayuda a los trabajadores en la toma de decisiones y a resolver conflictos, aumenta el nivel de agrado en el cargo, permite alcanzar metas individuales, suprime el temor a la incapacidad o ignorancia individual. Beneficios a las relaciones humanas: mejora la relación de grupos e individuos, ayuda a dirigir a los nuevos trabajadores, transforma a la empresa en un ambiente de mejor calidad para laborar y vivir en ella. Determinación de las necesidades: La estimación de las necesidades permite determinar una evaluación de los conflictos actuales que es necesario encarar mediante el desarrollo a largo plazo.<sup>13</sup>

## 1.-LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Es de suma importancia, antes de mostrar el proceso, en resaltar tres fundamentos esenciales: La colocación, es muy frecuente tomando en cuenta solo un puesto en especial; una de las actividades del seleccionador es tratar de aumentar los recursos humanos de la empresa a través de encontrar las habilidades tanto como actitudes que puedan emplear los candidatos para su propio beneficio y el de la organización. Así que, si un candidato no cuenta con las habilidades que se necesitan para un puesto en específico, pero se le estima potencialmente un buen cliente por otras características personales referidas más adelante, es necesario encontrar otras habilidades, las cuales pueden ser de gran utilidad en otra parte de la organización o en otro empleo dentro de la misma. Una empresa debe de contar con personal apto, disponibles en lugares y oportunidades específicas para lograr sus objetivos, debe existir un absoluto servicio de selección y colocación de personal ya que eso hará posible encontrar el sostén que la empresa requerirá en el momento indicado.

La orientación en lo habitual se ha tomado en cuenta a la organización como un órgano aislado de su medio. Si un candidato no era aprobado, fácilmente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la empresa se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por lo mismo cumplirá con sus objetivos sociales si coopera en resolver los conflictos del país. Es de suma importancia tomar en cuenta la labor del seleccionador ya no como escaso por los límites de la organización, sino en un sentido más extenso y contando como marco de referencia los conflictos de su ocupación y desempleo en el país. En tal caso de que no sea posible aprobar a un candidato es importante dirigirlo; es decir, orientarlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o así el aumento de sus recursos a través de una educación adecuada, etc. en resumen, si los candidatos ofrecen de su tiempo y empeño a la organización a fin de que puedan ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para compensar es disponer esta orientación.<sup>14</sup>

Por lo tanto, en la práctica sucede con frecuencia lo contrario. Es muy común que si el candidato no es tomado como adecuado, simplemente se le mienta y se le diga que su solicitud será analizada y que después se le avisara el resultado. La

---

<sup>13</sup> Administración de Personal, Capacitación, reclutamiento y selección, [www.amanex.com.org.mx](http://www.amanex.com.org.mx)  
(Consultado 1/10/2012)

<sup>14</sup> Administración de Personal, Capacitación, reclutamiento y selección, [www.amanex.com.org.mx](http://www.amanex.com.org.mx)  
(Consultado 1/10/2012).

realidad es que se le rechazó y se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro trabajo. El motivo principal de esta situación parece ser que sí se dice a los candidatos que no han sido aceptados, casi siempre desean saber las razones de esa decisión; es decir, desean evaluar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede provocar molestia a éstos. Quiera desde luego, a la misma habilidad del seleccionador, terminada esta orientación para que sea ajustada, sin disminuir los fundamentos éticos esenciales.<sup>15</sup> En la ética profesional parece ser que muchos seleccionadores no se dan cuenta de las grandes participaciones éticas y humanas de su labor, a juzgar por las múltiples oficinas de selección que no cumplen los más primordiales fundamentos técnicos de esa función.

Es obligatorio persistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Esas tomas de decisiones pueden concernir a la vida futura del candidato. Si no es aprobado, si se le traslada en un puesto para el cual no tiene habilidades; y que tiene más capacidad de la necesaria, etc., son momentos que pueden cambiar en alguna fuente de fracasos para el candidato y que, por tanto, pueden consumir su salud mental y la de su familia y dañar negativamente la organización. Es insustituible, pues, que el seleccionador tenga conciencia de que sus actividades pueden dañar, a veces irreversiblemente, la vida de otras personas. Es esta una importante responsabilidad. El servicio de selección técnica ofrece a las organizaciones la posibilidad de realizar aparte del reclutamiento de candidatos y preselección previa de interés y accesibilidad de los mismos, pruebas de valoración y contenido técnico que ayuden para un mayor ajuste persona-puesto.

Y para cumplir con esa cansada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén establecidas sobre técnicas bien estructuradas, siguiendo un método científico. Los presentimientos, las percepciones y la buena voluntad no pueden remplazar a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana. Estas deben ser unas pruebas técnicas y entrevistas a las personas que participen, que permitan la comparación del perfil del puesto y las candidaturas consiguiendo la mayor adaptación entre ambos elementos, así como resultado la organización obtendrá un conjunto limitado de candidaturas examinadas bajo las cuales podrá tomar la decisión final de contratación.<sup>16</sup>

Para escoger un vacante, el proceso comienza cuando se presenta una vacante, cuya determinación es: puesto que no tiene titular. Para efectos de este tema, se entiende como la disponibilidad de una actividad a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nuevo establecimiento debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía realizando. Antes de empezar a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse y analizar la posibilidad de reparto del trabajo, con objeto de que dichas actividades se realicen entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra. Como ejemplo, las agencias de empleos fundamentan un puente entre las vacantes de sus empleados y los candidatos que obtienen por medio de publicidad o mediante ofertas espontáneas. El pago a la agencia puede proceder de la empresa contratante o del candidato, una tarifa común es un mes de sueldo del empleado o el 10% de su ingreso anual.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup>capacitación del personal, Liderazgo y servicio, [www.Consultek.com.mx](http://www.Consultek.com.mx) (Consultado 1/10/2012)

<sup>16</sup>Capacitación Empresarial, Cursos Y seminarios, [www.capacitacionpractica.com](http://www.capacitacionpractica.com) (Consultado 2/10/2012) Pág. 4.

Ibíd. Pág. 5

Ibíd. Pág. 6

<sup>17</sup>Capacitación Empresarial, Cursos Y seminarios, [www.capacitacionpractica.com](http://www.capacitacionpractica.com) (Consultado 2/10/2012) Pág. 8

Ya admitida la requisición de personal, se acudirá al análisis y evaluación de puestos, con el objetivo de establecer los requisitos que debe cumplir la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En el caso de que no exista dicho análisis y evaluación, deberá empezar su elaboración para poder determinar que se requiere y cuanto se pagará. Puede decirse que una vacante es un elemento faltante de una maquina. Si no se tiene idea de la disposición de la restauración ni de sus funciones, no es posible llenar el vacante. El análisis de puestos y su evaluación nos dice la forma del elemento que falta y su valor, esto a su vez permite fundamentar de manera equitativa la estructura de sueldos y salarios con respecto a otros puestos de la organización, también es importante tomar en cuenta el nivel salarial de puestos similares en otras empresas.

El siguiente paso está basado en la localización, en el inventario de recursos humanos, de las personas que, prestan actualmente sus servicios en la organización, cuentan con los requisitos establecidos, lo que permitirá disponer los elementos que conocen la organización, y de los cuales se conocen la participación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios. Esto minimizará el periodo de entretenimiento y, lo más importante, ayudara a mantener alta la moral del personal que ya labore en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.<sup>18</sup> De no existir dentro del inventario del candidato adecuado, movida la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no encontrarlo tampoco, se acudirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una empresa para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

La fuente de provisión más cercana es la propia empresa y se refiere a las amistades, parientes o familiares del personal. Las ventajas que proporciona esta fuente de reclutamiento, llamada también interna, se muestra en la incorporación del personal de no ingreso; por lo tanto, algunos expertos dicen que son mayores sus desventajas por los desacuerdos y conflictos que existen con el personal cuando no es aprobado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se condena a sus parientes, no se les da un ascenso, etc. Existen de igual manera las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como México, con grandes conflictos de subempleo y con grandes carencias de personal altamente calificado, es de suma importancia capital poner atención a las fuentes de reclutamiento.

Será una determinante en la efectividad del reclutamiento el anticipo con que hayan sido organizadas las necesidades, así de esta manera permite elegir el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear y empezar los programas entretenimiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No debe desconocerse que el reclutamiento conlleva un costo que no siempre se acredita por el tamaño de la organización y la rotación del personal con que ésta cuenta.<sup>19</sup> Localizar a los candidatos, el ambiente en que sean bienvenidos, así como la forma en que sean tratados, ayudara en alto grado a mejorar el impacto que se fomente la organización. El lugar establecido a la oficina de reclutamiento y selección

---

Ibíd. Pág. 9

Ibíd. Pág. 11

<sup>18</sup>Reglamento de capacitación y adiestramiento, Guías Empresariales, [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx) (Consultado 2/10/2012)

<sup>19</sup> Importancia de la capacitación y adiestramiento, Capacitación de los Trabajadores, [www.Rtdc.com](http://www.Rtdc.com) (Consultado 2/10/2012). Ver También:

deberá suministrar las facilidades adecuadas a fin de que sea funcional y disminuya al mínimo los desagradados que aparezcan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera acogedora, iluminada y bastante ventilada, así como alcobas privadas que permitan las condiciones ambientales necesarias para la ejercitación de las diferentes etapas del proceso de selección. Al encontrar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y elude que estos circulen en las áreas de trabajo. Establecida el área donde serán bienvenidos los candidatos, se emana a llenar la solicitud de empleo que comprenderá básicamente datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, registro federal de causantes, etc.; Datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para empezar las labores; planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar planteadas de acuerdo con el nivel al cual se están adhiriendo.

Es deseable tener tres maneras diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. Si no es posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que pueden completarse con un currículum Vitae para ejecutivos.<sup>20</sup> Ya basándose con los datos proporcionados por las fuentes de información, se determina un pronóstico que incorpore el pronóstico de los requisitos que deberá tener el personal, de acuerdo a las imposiciones en el avance de la tecnología y procesos de trabajo empleados, el pronóstico de la oferta de la mano de obra, como consecuencia del desarrollo poblacional y el nivel de remplazo por jubilación o separación. Así se decreta si el candidato cuenta con los requisitos, siendo así, se procede a una entrevista.

La entrevista inicial o llamada de igual manera pre ambular, pretende descubrir que de forma gruesa y en el mínimo de tiempo posible, la apariencia más evidente del candidato y su relación con los requisitos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de palabra, habilidad para integrarse, etc., con el objetivo de descartar aquellos candidatos que de forma manifiesta no cuentan con los requisitos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el determine si le interesa seguir adelante con el proceso. Sí existe disposición por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. Antes de llevarla a cabo, vamos a detenernos un poco en lo que concierne a la entrevista.<sup>21</sup>

## 2.- LAS PRÁCTICAS DEL ALTO RENDIMIENTO INFLUENCIA DE LA AUTORIDAD NO FORMAL EN LA ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

La autoridad formal como limitada de los sistemas de dirección, el ejercicio de la autoridad, formal publicada por el taylorismo como medida única de organización traspasa un momento de un serio impedimento en las organizaciones modernas. El aumento del nivel educativo, que adjudica un mayor discernimiento e incita a pedir mas interpretación en las decisiones, el aumento del nivel de vida en los países emergentes, que disminuye la dependencia económica de la persona y que, por consiguiente, le adjudica más potencial frente a las organizaciones; la grande complicación del

---

<sup>20</sup>Capacitación, Adiestramiento y prevención de riesgos de trabajo, [www.mexicolegal.com.mx](http://www.mexicolegal.com.mx), (Consultado, 4/10/2012) Pág. 3

Ibid. Pág. 5

Ibid. Pág. 6

<sup>21</sup>Oficina de Capacitación y Adiestramiento, Integrar las solicitudes de capacitación, [www.chapingo.mx](http://www.chapingo.mx) (Consultado 4/10/2012) Pág. 7.

Ibid. Pág. 8

funcionamiento de las empresas, que exige una comprimida organización de esfuerzos entre los profesionales; el crecimiento de una mas clara conciencia de la dignidad humana, que lleva a pedir más colaboración; la mayor soberanía, han causado que el concepto de subordinado se haya cambiado por el de colaborador o compañero de equipo y ha beneficiado que se reconozca la ductilidad afecta el propio desempeño de la organización.

Así que por este motivo, las responsabilidades de las personas no son solamente las que están señaladas en los manuales de funciones, sino que son aquellas que se determinen de acuerdo a las capacidades de los organigramas más planos.<sup>22</sup> De igual manera se puede observar cómo se inicia a establecer nuevas formas de trabajo como el telégrafo, el empleo descentralizado, el trabajo colectivo y otras dinámicas que sostienen la movilidad del factor trabajo. Se pasa así de un crecimiento funcional para el factor humano a la búsqueda de un crecimiento estratégico. Para ello se necesita difundir del dominio y la subordinación jerárquica, burocrática, plutocrática o formas más dinámicas como la tetarquía, el empoderamiento, la autogestión o la holonarquía a una solicitud consensual democrática.

Dando lugar de esta manera a una organización, estimada como alianza, en la que no existe relación jerárquica ya que este auto gestionada, pero en la que cada individuo posee unas responsabilidades y cuenta con poder de decisión sobre controlar y por lo tanto la retribución o contrapartida se determina ex post, en función de los resultados del equipo. Así la alianza, menciona dos grandes conflictos de diseño organizativo que la administración de los recursos humanos ha de resolver: la organización y los incentivos. La organización es requerida debido a la existencia de interdependencias entre las decisiones de los diferentes agentes y por esto existe compartir la información necesaria que permita a cada individuo prever las decisiones o actividades de los demás o establecer las rutinas o reglas de decisión.<sup>23</sup>

### 3.- LA PSICOLOGIA DEL PERSONAL

Cada vez que se analiza a un individuo, se emplean diversos criterios. Los criterios se conceptualizan como las normas evaluadoras; se emplean como puntos de referencia para hacer un juicio. Así es posible que no se sea plenamente consciente de los criterios que dañan a las opiniones, pero que existen. Se emplean criterios diferentes para analizar los diversos tipos de objetivos o personas. En el ambiente de la psicología, los criterios son muy esenciales para poder definir la “bondad” de jefes, programas y unidades en la organización, así como de la propia organización. En los análisis de puestos con frecuencia, los psicólogos deben reconocer los criterios de buen provecho en el puesto. Estos criterios se transforman en la base para la contratación de personas (se les escoge de acuerdo con su capacidad para cumplir los criterios de rendimiento en el cargo), para su adiestramiento (desempeñar aquellos aspectos del cargo que son importantes), para su distribución (niveles mas altos de rendimiento garantizan pagas más elevadas), y para la clasificación de los cargos (se agrupan los cargos con criterios semejantes de rendimiento).

Un procedimiento muy útil para poder reconocer los criterios o las magnitudes de rendimiento de un puesto es el denominado análisis de puestos; que lleva a cabo un

---

<sup>22</sup>GIMÉNEZ, G Y SIMON, B. (2002) “Una Nueva Perspectiva en la Medición del capital Humano,” 1- 28. Departamento de Estructura, Historia Económica y Economía Publica, Universidad de Zaragoza, Documento de Trabajo N°2 (Febrero). Pág. 6  
Giménez, G Y Simón, Supra, nota 23, Pág. 8

<sup>23</sup>BENNETT, J. (1993). Review of: Understanding whole language, by Constance Weaver. Pag.46. Bennett, Supra, nota 24, Pág. 47. Ver También:

analista de puestos. Que se describe como “la recolección de datos que señalan las conductas del puesto observables desempeñadas por los empleados, que incluyen tanto lo que se logra como que tecnologías se emplean para alcanzar los resultados finales, y las características verificables del entorno laboral con el que interactúan los trabajadores, que incluyen fundamentos físicos, mecánicos, sociales e informativos.<sup>24</sup> La capacitación y el desarrollo son métodos para mejorar las competencias de los empleados, pero con el paso del tiempo se han dirigido de manera distinta. El termino desarrollo se difería, por lo general, a los procesos de mejora de las competencias de los trabajadores en todos los niveles organizacionales y todos los trabajadores deben comprometerse en el proceso de ampliación de sus habilidades.

Se requiere que exista el aprendizaje en todas las empresas de manera continua. Tal vez sea aconsejable pensar en los universitarios como “el aprendizaje a través de la educación” y en los años de labor, como “el aprendizaje a través de la capacitación y el desarrollo”. Debido a que algunas de las tradicionales diferenciaciones entre la capacitación y el desarrollo son todavía sobresalientes.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup>Muchinsky M., Paul, Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional. (2002) Pag.57

Muchinsky M. Paul, supra, nota 25, Pág. 170

<sup>25</sup>Eduardo, Laboral .net, Recursos e-learning para su empresa organización, 23/Septiembre/2012, : [www.psicologialaboral.net](http://www.psicologialaboral.net), (Consultado, 5/Octubre/2012) Pág. 5

Ibíd. Pág. 6

Ibíd. Pág. 7

## Propuesta de Perfeccionamiento del sistema de gestión de la capacitación.<sup>26</sup>

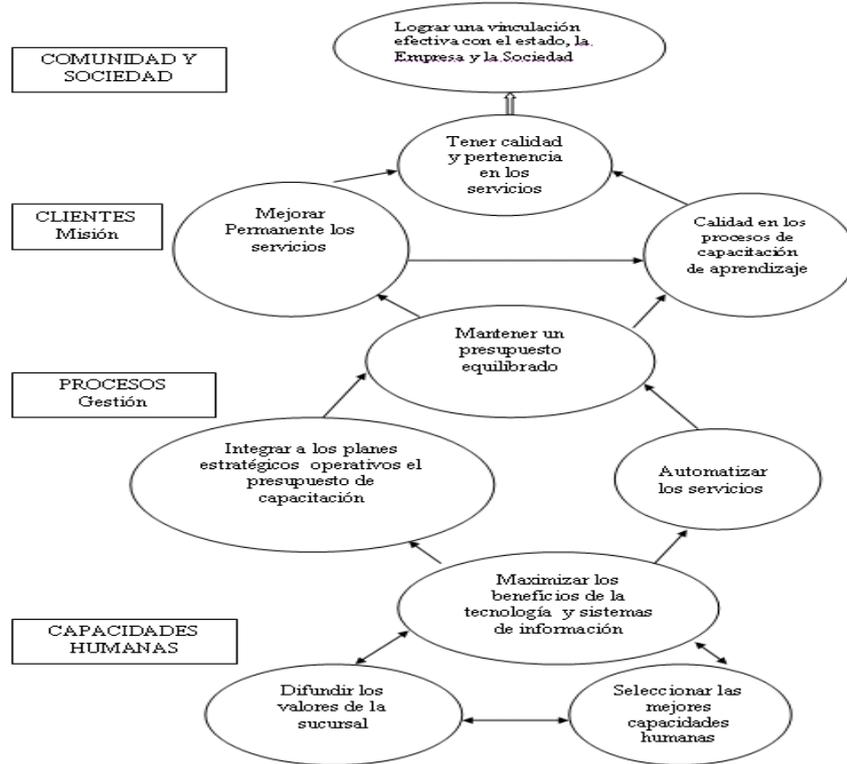


Figura 1.1

### ¿Cómo promover la satisfacción en el trabajo?

Esta es una pregunta que deben hacerse los encargados de la selección de personal, para tener una buena producción en la empresa, contando con personal eficiente, causado por la motivación.

Para esto hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos:

<sup>26</sup>José, monografías.com, Propuesta de perfeccionamiento del sistema de gestión de la capacitación, <http://www.monografias.com/trabajos53/gestion-capacitacion/gestion-capacitacion4.shtml>,(consultado 13 octubre de 2012)

AREA	SATISFACCION	INSATISFACCION
Trato	Trato digno	Trato indigno
Salario	Adecuado, justo y equitativo	Inadecuado, injusto y desigual
Ascenso	De acuerdo con el merito	Por favoritismo
Aprendizaje	Trabajo como oportunidad educativa	Trabajo como rutina
Comunicación	Eficaz y organizada	Incomunicación
Condiciones de trabajo	Saludables y seguras	Insalubres, inseguras

Figura 2.2

El salario es el objeto determinado del trabajador. El salario provoca regocijo cuando es conveniente, es decir cuando satisface las necesidades esenciales del trabajador y su familia. Hacer agradable las condiciones de trabajo no es excentricidad sino una prudente decisión de la gerencia, la disminución del empeño físico produce contingencias que ponen en peligro la vida y salud de los empleados. Suprimir estos motivos que provocan estas contingencias, es un compromiso por parte de la gerencia, por la doble razón de que así aumenta el nivel de eficacia y estimulación del personal, y porque tiene la obligación de amparar a los trabajadores.<sup>27</sup> Es provechoso poner en práctica frecuentemente varias maneras y medios de comunicación y concordar las de naturaleza oficial con las educativas y sociales, con la finalidad de beneficiar el cuidado de los trabajadores y motivar su identidad sobre los intereses y objetivos de la empresa.<sup>28</sup>

La satisfacción en el trabajo que los empleados realizan esta preciso por el clima organizacional que predomina dentro de la empresa. Dentro del enfoque de la cultura organizacional provoca mejor satisfacción en los trabajadores el entorno que los rodea, que las mismas actividades que llevan a cabo en las diversas áreas de trabajo. El clima organizacional es imprescindible para la estabilización del personal, de él depende las ganas de pasar un buen tiempo dentro de la empresa, o por lo contrario, que en sus proyectos personales este considerado un cambio a corto plazo. La intervención de los coparticipes dentro del proceso del mejoramiento continuo de la empresa, debe ser fomentada por sus superiores y por los jefes de inmediato, no esperarse a que los trabajadores tomen la iniciativa de hacerlo, si hay un bajo nivel de encuadre entre coparticipe-empresa, y muy baja motivación en el trabajo que desempeña.

<sup>27</sup> Pinilla, Antonio, Relaciones humanas y laborales en la empresa, (Editorial Andrés Bello, 1968)

Pág. 67,68

Ibíd. 82

<sup>28</sup> Juan, Psicología y empresa *Renovando empresas con talento humano*, como promover la satisfacción en el trabajo, 03 de octubre de 2010, <http://psicologiayempresa.com/como-promover-la-satisfaccion-en-el-trabajo.html> , (consultado el 13 de octubre de 2012)

Para los trabajadores que desean tener un buen desempeño en sus labores, la insatisfacción puede ser por limitaciones, atrasos, abastecimiento contraproducente o maquinas deficientes. En el caso de los administrativos la insatisfacción puede deberse a una deficiente supremacía para solucionar sus conflictos y realizar sus obligaciones. Constantemente no resulta sencillo encontrar la causa de la insatisfacción del personal.<sup>29</sup> Los trabajadores pueden quedarse o revelar su deshonra sobre algún aspecto del trabajo, cuando en verdad es algo diferente lo que les desagrada. Por ejemplo, pueden protestar sobre las condiciones de trabajo o la comida, cuando el problema verdaderamente es sobre una inspección ofensiva. Los empleados pueden tolerar exteriorizar sus protestas verdaderas si se preocupan de que existan represalias por sus reproches. Cuando la insatisfacción se encuentre bien desarrollada entre los empleados, la utilización de cuestionarios secretos, es un buen procedimiento para encontrar las causas, mas sin embargo este procedimiento puede no funcionar si los empleados son muy desconfiados.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup>Herrera, Haroldo, Gestipolis, Modelo de gestión del conocimiento, fundamentado en la satisfacción del personal, enero 2006,<http://www.gestipolis.com/canales6/ger/modelo-gestion-conocimiento.htm> , (consultado 13 de octubre de 2012)

<sup>30</sup>Atalaya, María, revista de psicología, satisfacción laboral y productividad, septiembre 1999, [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm) , (consultado 13 de octubre de 2012)

# IMPLEMENTACION

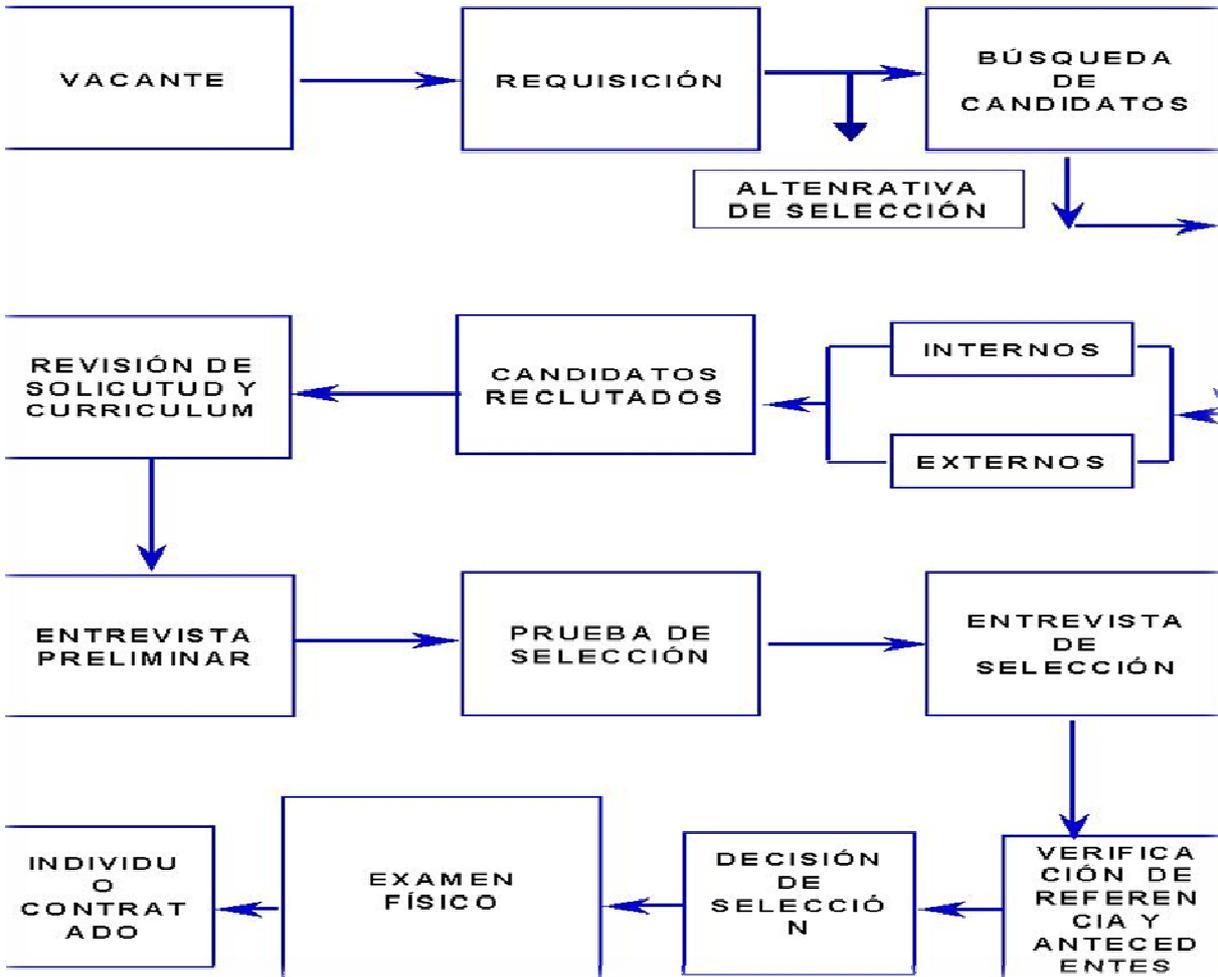


FIGURA 3.3



**Figura 4. Factores que Influyen en la Satisfacción Laboral (English y col, 1992).**

FIGURA 4.4

#### 4.-Detección de necesidades de capacitación

El método para determinar las necesidades de adiestramiento, plantea múltiples variables y posiciones que pueden establecer los pasos adicionales a realizar en la empresa, precedentes a la investigación, dependiendo de las características e indagaciones que contenga ese ambiente laboral en específico. **OBJETIVO GENERAL:** Que los colaboradores apliquen una técnica mejorada de Detección de Necesidades de Adiestramiento y Capacitación, que conlleve una perspectiva proactiva hacia objetivos estratégicos, colisión en negocios y maquinas de validación, de acuerdo a la metodología y la bibliografía evaluada en el taller. **OBJETIVOS TERMINALES:** Que los empleados conozcan los motivos que han causado la necesidad de cambiar a la Competitividad Mundial, en las empresas. Que los empleados determinen los términos de Calidad, Producción, Cliente-Proveedor y Costos de no Calidad.

Que los empleados conozcan las Necesidades de Adiestramiento y Capacitación en un acontecimiento de estudio durante la trayectoria. Que los empleados presenten las pruebas de costos de no calidad (Memorias de Cálculo) que respalden las Necesidades basándose en el caso de estudio de la trayectoria. Que los empleados manejen los instrumentos para seleccionar información en la D.N.A.C. de Calidad Total. Que los empleados detecten las necesidades de costo y capacitación del personal, a partir de un análisis del caso de una empresa, de acuerdo a la metodología y perspectiva hacia la calidad total. El empleado conocerá conceptos, temas e instrumentos relacionados en la localización de necesidades de adiestramiento y capacitación.

Determinación de necesidades de capacitación y adiestramiento (enfoques tradicional y moderno) **DEFINICIONES DE NECESIDAD Y DE DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACIÓN.** Dentro de una organización y para que ésta efectúe sus diferentes objetivos, es tarea de cada departamento, área y a la vez de cada empleado que ocupa un puesto en específico, ejecutan los diferentes objetivos y actividades que deben lograr a consecuencia de

coadyuvar con los objetivos de la organización y por tanto, con los objetivos estratégicos y la misión. Se espera entonces, que cada empleado en su cargo, logre sus muy peculiares objetivos para los que fue concebido esa "célula de la empresa". Cuando estos empleados o recurso humano de una empresa no logran los objetivos de su cargo, en algunas circunstancias es posible resolverlos por medio de un proceso de instrucción, dirigido a satisfacer las deficiencias localizadas, es decir, mediante adiestramiento y capacitación.

Así, la capacitación y el adiestramiento establecen una forma de obtener cambios de conducta determinados en una dirección requerida. Esta dirección está vinculada con los objetivos organizacionales y con los objetivos de los empleados que laboran dentro de la empresa.<sup>31</sup>

¿QUÉ ES EL DNC? El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es un método que dirige la organización y desarrollo de proyectos y programas para la fundación y refuerzos de conocimientos, habilidades o actitudes en los empleados de una organización, con el fin de coadyuvar en el logro de sus objetivos. Un reporte de DNC debe manifestar en qué, a quién (es), cuánto y cuándo capacitar. ¿CUÁNDO REALIZAR UN DNC? La atención hacia un DNC puede provenir de: Conflictos en la empresa; Desviaciones en la producción; Cambios de cultura, en Políticas, Técnicas; Baja o Alta de personal ; Cambios de función o de cargo; Solicitudes del personal ; A su vez, las condiciones que implica un DNC, pueden ser: Pasadas. - Prácticas que han comprobado ser conflictivas y que hacen incuestionable el desarrollo del procedimiento de capacitación. Presentes.- Las que se revelan en el instante en que se ejecuta el DNC. Futuras.- Previsión que la empresa reconoce dentro de los procedimientos de transformación y que impone cambios a corto, mediano y largo plazo.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Patiño, Humberto, monografías.com, Detección de necesidades de capacitación, <http://www.monografias.com/trabajos93/deteccion-necesidades-capacitacion-desarrollo/deteccion-necesidades-capacitacion-desarrollo.shtml>, (consultado 16 octubre 2012)

<sup>32</sup> Galeon.com, Detección de las necesidades de capacitación y adiestramiento para un puesto de trabajo, <http://galeon.com/maplia/PsicOrg/441DNAC.htm> , (consultado 16 octubre 2012)

# Detección de Necesidades de Capacitación Métodos y Herramientas para la Capacitación Formal



FIGURA 5.5 [www.gensol.com.mx](http://www.gensol.com.mx)

Los objetivos a cumplir con la capacitación para posibilite mayores niveles de competencia son: Cognitivos: Proporcionar conocimientos, conceptos, fechas, acciones y tendencias. Procedimentales: Adiestrar sobre procesos, reglamentos, técnicas, estrategema, desviaciones y aspectos relacionados con el Know-How de la función o negocio. Actitudinales: Ofrecer dirección o cambios de conducta y actitudes. Estos pueden tomar más tiempo dentro de procedimientos de cambio. Las Necesidades de Capacitación pueden desadicionarse en: Necesidades por Discrepancia, Necesidades por Cambio, Necesidades por Incorporación. Por Discrepancia: Cuando una actividad o función se realiza de forma contrariada. Es decir, los resultados de la administración difieren de aquellos esperados.

Por Cambio: Cuando una actividad o función ha padecido una modificación o sufriría una modificación en la manera de su realización y los conocimientos, habilidades y destrezas presentes no posibiliten la apropiada realización presente y futura. Por Incorporación: Cuando nuevas actividades o funciones han sido añadidas o deben ser añadidas y los individuos que deben realizarlas desconocen cómo llevarlas a cabo e implementarlas.<sup>33</sup> PROCESOS DRV: LA TOMA DE DECISIONES COMO ENTRENAMIENTO PARA EQUIPOS DE TRABAJO. El presente artículo analiza un

<sup>33</sup> Yturalde, Ernesto, Ernesto Yturalde y asociados, Detección de necesidades y capacitación, <http://dnc.yturalde.com/>, (consultado 16 octubre 2012)

método orientado a facilitar la toma de decisiones en equipos de trabajo, cuando se debe escoger entre un conjunto finito de alternativas y es preciso considerar múltiples criterios de decisión. El nombre del método en cuestión es Procesos DRV: Decisión con Reducción de Variabilidad. En el contexto del artículo, el término equipo implica la existencia de un grupo de personas que tienen un objetivo común, con una cierta jerarquía y roles, con liderazgos definidos y la aceptación de reglas básicas.

En ese sentido se adopta la definición de Kersten (1997), que utiliza el término team para referenciar las situaciones donde la responsabilidad final por la decisión recae sobre una persona, pero es deseable el aporte y compromiso de todos.

En general las contribuciones para problemas de este tipo se orientan a lograr una decisión u ordenamiento de las alternativas, pese a la existencia de incertidumbre en la información. En cambio, los DRV consideran que la diferencia en las valoraciones aportadas por los integrantes se genera debido a una variabilidad inevitable, que debe ser reducida para mejorar el funcionamiento grupal. Con este enfoque, además de la decisión en sí, es importante que el análisis se convierta en una instancia de capacitación. En lo metodológico, los Procesos DRV se apoyan en la denominada Decisión Multicriterio Discreta (DMD). En ese marco combina elementos de la Teoría de Utilidades Multiatributo (TUM), con herramientas de Probabilidad y Estadística.

Los fundamentos conceptuales del método han sido presentados en Zanazzi, et al. 2006. La propuesta completa, ejemplos y comparaciones con otros métodos, puede revisarse en Zanazzi & Gomes (2009). Respecto a la organización del artículo, la introducción enumera distintos aportes que la literatura especializada ha realizado sobre problemas similares y efectúa reflexiones sobre el trabajo en equipo, la sección de Materiales y Métodos resume los fundamentos del método y enumera los pasos requeridos. La sección Aplicaciones describe una experiencia destinada a facilitar la capacitación de un grupo de mantenimiento preventivo. En la sección Discusión concluye el artículo. Aportes DMD al problema de la decisión en grupo: Son muchas las aproximaciones realizadas desde la DMD a problemas con múltiples decisores. En general, las contribuciones aceptan, que, al solicitar valoraciones individuales a los integrantes del grupo de decisores, las mismas son naturalmente diferentes y evidencian una cierta dispersión.

Por otra parte, reconocen que en los problemas reales la etapa de evaluación puede requerir una valoración subjetiva de los elementos del problema. Estas características del problema se visualizan generalmente como “incertidumbre” del proceso, lo cual conduce a la necesidad de encontrar un modo adecuado para representar dicha incertidumbre. Problemática del trabajo en equipo: En las actuales organizaciones es indiscutible la conveniencia del trabajo integrado. Sin embargo, un grupo de personas no necesariamente conforma un equipo de trabajo, puesto que este último se caracteriza por lograr un desempeño colectivo en torno a metas, generar una sinergia positiva y potenciar capacidades. Estas características requieren de aprendizajes específicos para ser adquiridas. Respecto a los beneficios del trabajo en equipo, Gibson et al. (2001) señalan: “...la razón más importante por la que se forman equipos es para aumentar la productividad organizacional”.

Pero los mismos autores establecen ciertos requerimientos para que los equipos sean efectivos “...los equipos son incapaces de producir milagros por sí solos... los equipos necesitan ...voluntad para asumir riesgos y compartir información; y, en fin, recursos y compromiso para capacitarse”. Criterios de éxito y no-éxito de la formación en el área de recursos humanos: MÉTODO.- El presente es un estudio exploratorio, descriptivo y cualitativo cuyo objetivo fue analizar criterios de éxito y no éxito a partir de los incidentes críticos de formadores en el área de RRHH. Los objetivos particulares que guiaron este estudio fueron: (a) identificar y categorizar criterios de éxito y no-éxito

a partir del análisis de documentos científicos y (b) explorar en los incidentes críticos de los formadores los criterios identificados. Criterios de éxito en los incidentes: En general los formadores enfocan el éxito sobretudo en los “Resultados del formador”.

La mayor ocurrencia la tienen los criterios “Satisfacción” y “Motivación” en los incidentes exitosos, estos criterios se agruparían en el nivel “reacciones” planteado por Kirkpatrick (1996). Les siguen en número de ocurrencia los criterios “Aprendizaje”, “Utilidad” y “Transferencia”. Los criterios que sólo aparecen en incidentes exitosos son: “Auto-conocimiento” y “Auto-superación”. ¿Qué hace el formador concretamente en esos casos? En los incidentes en los cuales se categorizó “Auto-conocimiento” el formador contribuye a que los formandos puedan conocerse como personas, sus metas, sus dificultades, sus potencialidades, sus emociones, sus resistencias. El criterio “Auto-superación” refiere a experiencias desafiantes que han tenido que resolver los formadores, ejemplos: “haber pasado una prueba que a lo mejor nunca te hubieras planteado, haber superado esa prueba de fuego del primer contacto con tanta gente”, “superar la resistencia inicial que tiene un grupo frente a la formación”.<sup>34</sup>

#### Criterios de no éxito en los incidentes

En los incidentes no-exitosos existe una mayor dispersión de criterios que justifican el no éxito, la mayor ocurrencia está en “Planificación” debido a que los formadores identifican una inadecuada planificación-organización de la formación como la causa del no éxito. Otro criterio de proceso formativo que ha tenido varias ocurrencias es “Diagnóstico de necesidades”, si no se realiza un adecuado relevo y análisis de las necesidades formativas el destino suele ser el no éxito. “Satisfacción” y “Motivación” también tienen frecuencias altas en los incidentes no-exitosos ya que un formador insatisfecho y/o desmotivado es considerado no-exitoso por la mayoría de los formadores entrevistados. Los “Resultados del formador” que sólo aparecen en incidentes no exitosos son: “Auto-control emocional”, “Anticipación”, “Implicación” y “Trabajo en equipo”.

¿Qué hace el formador concretamente en esos casos? El criterio “Auto-control emocional” hace referencia a las dificultades de control emocional por parte del formador. El criterio “Anticipación” se refiere a las situaciones en las cuales el formador no se adelantó a las dificultades. El criterio “Implicación” refiere a las situaciones en las que el formador se sobre-implicó o bien no se responsabilizó por lo que ocurría. Finalmente, el criterio “Trabajo en equipo” incluye situaciones en las que los formadores no supieron trabajar en equipo con otros formadores.<sup>35</sup> La capacitación de altosfuncionarios públicos en el Reino Unido y Polonia1,tensiones y equilibrios: La capacitación y el entrenamiento de los niveles superiores de los servicios civiles en el mundo están volviendo a ser el centro de atención, especialmente en los países que están en proceso de crear una burocracia profesional, eficiente, efectiva y abierta a la rendición de cuentas.

Este artículo se enfoca en los retos que supone el establecimiento de un sistema de capacitación para los altos funcionarios públicos a partir del estudio de dos casos: el Reino Unido y Polonia. A pesar de las grandes diferencias existentes entre los dos países analizados, resulta interesante observar los aspectos comunes de su reforma administrativa, en la que la capacitación ha representado un papel importante; en especial, se identifican ciclos de reforma de la capacitación que se mueven entre la dispersión y la descentralización hacia esfuerzos por establecer políticas armónicas

---

<sup>34</sup> Procesos DRV, LA TOMA DE DECISIONES COMO ENTRENAMIENTO PARA EQUIPOS DE TRABAJO, Nº 1, 2010, Córdoba, Argentina, Pág. 53,54

<sup>35</sup> Criterios de éxito y no éxito de la formación en el área de R.H., VOLUMEN 19, 2009,

desde el centro. Esto se explica tanto por la herencia administrativa de cada país como, y sobre todo, por una constante desconfianza del liderazgo político hacia los servidores públicos de carrera. En la última sección del artículo se hacen algunos comentarios sobre la instauración de un sistema de capacitación en México en el marco del Servicio Profesional de Carrera.

Asimismo, la capacitación del personal de las administraciones públicas se vuelve central en los países que están en proceso de crear una burocracia profesional, eficiente, efectiva y abierta a la rendición de cuentas. Entre los obstáculos para la renovación de la maquinaria estatal, está el hecho de que no hay suficientes recursos ni tiempo para reemplazar a la totalidad de los miembros del servicio civil o de sus más altos escalones y, por tanto, el personal que presenta actitudes, comportamientos y valores considerados negativos permanecerá en el sector público. Además, es probable que no exista la voluntad política para remover a los funcionarios que se desempeñan inadecuadamente, porque se pretende evitar algún conflicto o porque los actuales funcionarios pertenecen a las redes políticas de los miembros del gobierno. En este ambiente, la capacitación de los niveles superiores de la administración puede resultar un medio útil para cambiar los comportamientos, promover la adquisición de nuevas habilidades y renovar las relaciones de reciprocidad entre el gobierno y los funcionarios públicos.

A pesar del consenso alrededor de las ventajas de la capacitación (que se señalan en la siguiente sección), el establecimiento y operación de un sistema de capacitación que cumpla con las expectativas de mejora del desempeño público supone retos de gran magnitud.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Criterio de no éxitos en los incidentes, volumen 5, 2009, Barcelona, pág. 141.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos durante la investigación realizada se pudo comprobar que la capacitación es un esfuerzo que tienen que realizar las empresas y que no se puede suspender puesto que es una inversión y no un gasto la cual permitirá estar mejor preparados para competir con su medio. Es importante también mencionar que la capacitación aumenta la productividad, esto siempre es muy importante siempre tenerlo presente los directivos de las empresas ya que estos son los encargados de continuar con el proceso de capacitación de sus empleados y muchas veces de ellos depende que estos tengan resultados satisfactorios ante el entrenamiento que les fue dado. De igual manera resaltar en crear una conciencia en los empleados, de que de ellos depende en gran medida que el cliente se sienta agusto y satisfecho con el servicio brindado, ya que estos son los que tienen contacto directo con este y mantener a la clientela y aumentarla va a dar un prestigio dentro de la empresa y una seguridad de permanecer en su trabajo, pero sin embargo el trabajo no termina ahí, después de que se imparten los cursos de capacitación, es esencial evaluarlos para así poder detectar fallas, errores o beneficios que se obtuvieron.

La selección de personal es una de las estrategias con que cuentan las empresas para obtener una mayor productividad, podría decirse que es algo esencial para obtener buenos resultados, en cuanto a la eficiencia y eficacia del personal, ya que a la hora de realizar la selección, se cuentan con varios criterios a evaluar para tomar la decisión de si es un empleado eficiente o que no podría ser miembro de la organización. Hay que tomar en cuenta sus habilidades, para colocarlo en el puesto que mejor les sea necesario a la misma organización y así se desempeñe correctamente. Otra de los aspectos a considerar es la satisfacción del mismo personal, ya que sino se sienten verdaderamente agusto dentro de la organización, en su puesto de trabajo, el ambiente que hay en la misma, o sus compañeros, podrían no tener un alto rendimiento del que se espera que tengan para el éxito de la empresa.

Entre lo que debe considerarse para su satisfacción se encuentran: el salario, el ambiente, el trato, la relación de patron-trabajador, la relación con sus compañeros. Ya para concluir podemos asegurar que la capacitación y adiestramiento de personal tanto como su selección es definitivamente importante para el éxito de la empresa.

## REFERENCIAS

**Reyes, Agustín, Administración de personal**, (México, D.F., Limusa,2005) pag.104-105

Ver También:

**Silíceo, Alfonso, Capacitación y desarrollo de personal**, (México, D.F. Limusa, 2004) pág. 17,25,46

**Reza, Jesús, Diagnostico de las necesidades de Capacitación y Aprendizaje**,(Mexico: PANORAMA,2006)Pag.16

Ibíd. Pág. 17

Ibíd. Pág. 18

**Rodríguez, Joaquín, Administración de Personal**,(México: CENCAGE LEARNING, 2007) pag.7 Ver también:

**González Reyes, Campus y Empresa, Habilidades que nos acercan al éxito personal y profesional**, 26/04/12/, Disponible en [www.campusyempresa.com](http://www.campusyempresa.com) (Consultado septiembre,30,12), Pag.1

**González Reyes, Campus y Empresa, Habilidades que nos acercan al éxito personal y profesional**, 26/04/12/, Disponible en [www.campusyempresa.com](http://www.campusyempresa.com) (Consultado septiembre,30,12), Pag.1

**Pernas Manuel, Emprendedores, Tu marca personal**, 07/04/2009,[www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es) (Consultado, Septiembre, 30,2012) Pág. 3. Ver también

**Castillo, José, Administración de personal Un enfoque hacia la calidad**, (Bogotá: ECOE ediciones, 2006) pág. 7

**Crece negocios.com, Los objetivos de una empresa**, <http://www.crecenegocios.com> ,consultado: 4 de octubre de 2012, Ver También:

**Lechuga, Efraín, Estrategias para la optimización de recursos humanos**, (México: Grupo editorial ISEF, 1998) Pág. 28, 29

**Lechuga, Efraín, Estrategias para la optimización de recursos humanos**, (México: Grupo editorial ISEF, 1998) Pág. 30

**Scribd, administración de personal y recursos humanos**, <http://es.scribd.com/doc/40298485/Administracion-de-personal-y-recursos-humanos> (consultado 5 de octubre de 2012). Ver también:

**Administración de Personal, Capacitación, reclutamiento y selección**, [www.amanex.com.org.mx](http://www.amanex.com.org.mx) (Consultado 1/10/2012)

**Administración de Personal, Capacitación, reclutamiento y selección**, [www.amanex.com.org.mx](http://www.amanex.com.org.mx)

(Consultado 1/10/2012). Ver También:

**Capacitación del personal, Liderazgo y servicio**, [www.Consultek.com.mx](http://www.Consultek.com.mx) (Consultado 1/10/2012)

**Capacitación Empresarial, Cursos Y seminarios**, [www.capacitacionpractica.com](http://www.capacitacionpractica.com) (Consultado 2/10/2012) Pág. 4. Ver También:

Ibid. Pág. 5

Ibid. Pág. 6

**Capacitación Empresarial, Cursos Y seminarios**, [www.capacitacionpractica.com](http://www.capacitacionpractica.com) (Consultado 2/10/2012) Pág. 4

Ibid. Pág. 5

Ibid. Pág. 6

**Reglamento de capacitación y adiestramiento**, Guías Empresariales, [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx) (Consultado 2/10/2012)

**Importancia de la capacitación y adiestramiento, Capacitación de los Trabajadores**, [www.Rtdc.com](http://www.Rtdc.com) (Consultado 2/10/2012). Ver También:  
**Capacitación, Adiestramiento y prevención de riesgos de trabajo**, [www.mexicolegal.com.mx](http://www.mexicolegal.com.mx), (Consultado, 4/10/2012) Pág. 3

Ibid. Pág. 5

Ibid. Pág. 6

**Oficina de Capacitación y Adiestramiento, Integrar las solicitudes de capacitación**, [www.chapingo.mx](http://www.chapingo.mx) (Consultado 4/10/2012) Pág. 7. Ver también:

Ibid. Pág. 8

**GIMÉNEZ, G Y SIMON, B.** (2002) "Una Nueva Perspectiva en la Medición del capital Humano," 1- 28.

**Departamento de Estructura, Historia Económica y Economía Pública, Universidad de Zaragoza,**

Documento de Trabajo N°2 (Febrero). Pág. 6

Giménez, G Y Simón, Supra, nota 23, Pág. 8

**BENNETT, J. (1993). Review of: Understanding whole language, by Constance Weaver.** Pag.46.

Bennett, Supra, nota 24, Pág. 47. Ver También:

**Muchinsky M., Paul, Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología organizacional.**

(2002) Pag.57

Muchinsky M. Paul, supra, nota 25, Pág. 170

**Eduardo, Laboral .net, Recursos e-learning para su empresa organización,** 23/Septiembre/2012,:

[www.psicologialaboral.net](http://www.psicologialaboral.net), (Consultado, 5/Octubre/2012) Pág. 5

Ibid. Pág. 6

Ibid. Pág. 7

**José, monografías.com, Propuesta de perfeccionamiento del sistema de gestión de la capacitación**, <http://www.monografias.com/trabajos53/gestion-capacitacion/gestion-capacitacion4.shtml>,(consultado 13 octubre de 2012)

**Pinilla, Antonio, Relaciones humanas y laborales en la empresa** pág. 67,68,82

**Juan, Psicología y empresa Renovando empresas con talento humano, como promover la satisfacción en el trabajo**, 03 de octubre de 2010,

<http://psicologiayempresa.com/como-promover-la-satisfaccion-en-el-trabajo.html> , (consultado el 13 de octubre de 2012)

**Herrera, Haroldo, Gestipolis, Modelo de gestión del conocimiento, fundamentado en la satisfacción del personal**, enero

2006,<http://www.gestipolis.com/canales6/ger/modelo-gestion-conocimiento.htm> , (consultado 13 de octubre de 2012)

**Atalaya, María, revista de psicología, satisfacción laboral y productividad**, septiembre 1999,

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999\\_n5/satisfaccion.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm) , (consultado 13 de octubre de 2012)

**Patiño, Humberto, monografías.com, Detección de necesidades de capacitación,** <http://www.monografias.com/trabajos93/deteccion-necesidades-capacitacion-desarrollo/deteccion-necesidades-capacitacion-desarrollo.shtml>, (consultado 16 octubre 2012)

**Galeon.com, Detección de las necesidades de capacitación y adiestramiento para un puesto de trabajo,** <http://galeon.com/maplia/PsicOrg/441DNAC.htm> , (consultado 16 octubre 2012)

**Yturalde, Ernesto, Ernesto Yturalde y asociados, Detección de necesidades y capacitación,** <http://dnc.yturalde.com/> , (consultado 16 octubre 2012)

**Procesos DRV, LA TOMA DE DECISIONES COMO ENTRENAMIENTO PARA EQUIPOS DE TRABAJO,** Nº 1, 2010, Córdoba, Argentina, Pág. 53,54

**Criterios de éxito y no éxito de la formación en el área de R.H., VOLUMEN 19,** 2009,

**Criterio de no éxitos en los incidentes, volumen 5,** 2009, Barcelona, pág. 141.