

Relaciones industriales

Apuntes de clase

UNIDAD 3– Administración de Recursos humanos

Objetivo: Que los alumnos comprendan y analicen las principales etapas de la vida laboral de un empleado, haciendo foco en la detección de necesidades de capacitación y entrenamiento, la planificación de la capacitación y la evaluación del desempeño.

ETAPAS DE LA VIDA LABORAL DEL EMPLEADO

Se presenta el modelo simplificado de etapas de la vida laboral de un empleado en una organización que contempla: Este modelo organiza la relación entre la persona y la organización en **etapas clave de su trayectoria laboral**:

1. **Incorporación (Onboarding):** La fase inicial, donde se integra al empleado, se le comunica la cultura organizacional, roles, expectativas y se facilita su adaptación.



2. **Permanencia (Desarrollo o Retención):** Incluye la gestión del desempeño, capacitación, motivación, bienestar y oportunidades de crecimiento, con el objetivo de mantener a los empleados comprometidos y productivos.
3. **Egreso (Offboarding):** La salida del empleado de la organización, que puede ser voluntaria o involuntaria, incluyendo procesos administrativos, entrevistas de salida y transferencia de conocimientos.

a) Incorporación

La etapa de incorporación de personal, o "onboarding", es el proceso integral mediante el cual una organización integra a un nuevo empleado, proporcionándole la información, herramientas, capacitación y apoyo necesarios para que se familiarice con su puesto, la cultura y los objetivos de la empresa, y pueda volverse un miembro productivo y exitoso lo antes posible. Va más allá de la orientación inicial y abarca un período extenso que asegura una integración completa del nuevo

Autores como Chiavenato (aunque más enfocado en la selección) y especialistas en gestión de Recursos Humanos subrayan que es un proceso clave para el bienestar del empleado y el éxito organizacional, implicando formación, mentoría y apoyo continuo para asegurar una integración profunda y un alto rendimiento a largo plazo.

Según Chiavenato (2009) la incorporación forma parte del proceso de integración del personal, en el que la organización recibe al nuevo empleado, lo ubica en su puesto y lo introduce en la cultura organizacional.

“La integración de las personas consiste en incorporarlas a la organización, orientarlas en cuanto a sus funciones, responsabilidades y relaciones, y socializarlas en la cultura organizacional.”

Dessler (2015): en el marco de la gestión de RR.HH., plantea que la incorporación implica dar la bienvenida, orientar y capacitar al nuevo empleado, de manera que pueda adaptarse rápidamente al puesto y al entorno laboral.

“El proceso de incorporación u orientación es un procedimiento para proporcionar a los nuevos empleados la información básica que necesitan para desempeñarse de manera satisfactoria en la organización.”

Desde la gestión las organizaciones, Peter Drucker, en su libro *La gerencia eficaz* (1979), sostiene que la productividad y el desempeño de un empleado dependen en gran medida de cómo se lo ubica desde el inicio en la organización.

“La tarea más importante de un manager es colocar a la persona correcta en el lugar correcto y asegurarse de que comprenda lo que se espera de ella.”

Plantea que la incorporación no es un acto administrativo, sino un proceso de integración donde se definen tres aspectos:

1. Expectativas claras → el nuevo trabajador debe saber qué resultados se esperan de su puesto.
2. Responsabilidades definidas → debe conocer los límites de autoridad y el alcance de sus funciones.
3. Contribución a la misión de la organización → el empleado debe comprender cómo su trabajo se conecta con los objetivos globales.

Drucker enfatiza también la responsabilidad del supervisor y la gerencia en este proceso, porque son quienes deben “convertir al recién llegado en un miembro eficaz y productivo de la organización en el menor tiempo posible”.

Respecto de una empresa que implementa una gestión eficaz, el autor destaca:

"En una empresa bien gestionada, se entiende que las personas que fracasan en un nuevo puesto, especialmente después de una promoción, pueden no ser las culpables."

"Si descubren que una decisión no ha tenido los resultados deseados, no concluyen que la persona no ha rendido. Concluyen, en cambio, que ellos mismos cometieron un error."

La incorporación incluye básicamente las siguientes etapas

a) Inducción:

Esta fase inicial es crucial para aclimatar a los nuevos empleados al lugar de trabajo, garantizando que se sientan bienvenidos, informados y preparados para empezar a trabajar eficazmente.

Durante el proceso de inducción, los nuevos empleados suelen recibir una visión general de la historia, la misión, la visión y los valores de la empresa. También se presentan las principales políticas, procedimientos y toda la información necesaria para el cumplimiento de la normativa. Entre los pasos a considerar en la inducción se describen:

- *Bienvenida y presentación:* Incluye un recibimiento formal y la presentación del nuevo empleado a sus compañeros y superiores.
- *Información sobre la empresa:* Se comparte la misión, visión, objetivos, historia y estructura organizativa de la empresa. Se familiariza al nuevo integrante con los valores y la cultura de la empresa.
- *Información del puesto:* Se explican las funciones, responsabilidades y expectativas específicas del rol, así como su impacto en los objetivos generales.
- *Políticas y procedimientos:* Se informa sobre las normas, regulaciones y políticas internas de la organización. Información sobre Sistemas de gestión (calidad, medio ambiente, otros)
- *Instalaciones y herramientas:* Se presenta al empleado la distribución del espacio físico, los sistemas de TI y las herramientas de trabajo.

b) Asignación de puesto

La asignación del puesto es el acto formal de ubicar a un empleado en un cargo específico dentro de la estructura organizacional de una empresa, como parte del proceso de incorporación (onboarding). Esta asignación implica la confirmación de la posición a desempeñar, la definición y documentación del rol dentro de la organización, detallando sus responsabilidades, tareas, objetivos, al que reporta y a quién supervisa, basándose en sus habilidades y en los requerimientos de la empresa

En esta etapa se indica al nuevo empleado el espacio de trabajo, las herramientas que utilizará, el acceso a software y la integración a su equipo, asegurando que tenga todo lo necesario para comenzar a ser productivo y alineado con la cultura de la compañía.

Es preciso que la empresa defina de manera clara y precisa las expectativas; los resultados esperados; los objetivos a corto, mediano y largo plazo de su área de trabajo y la descripción de las formas en que se debe desempeñar el trabajo.

c) Capacitación inicial:

La capacitación inicial tiene como principal objetivo que el empleado pueda desempeñar eficazmente sus tareas desde el inicio.

Formación específica sobre **habilidades, conocimientos y procedimientos necesarios para el puesto:** uso de herramientas, normas de seguridad, métodos de trabajo, software o procesos propios del área.

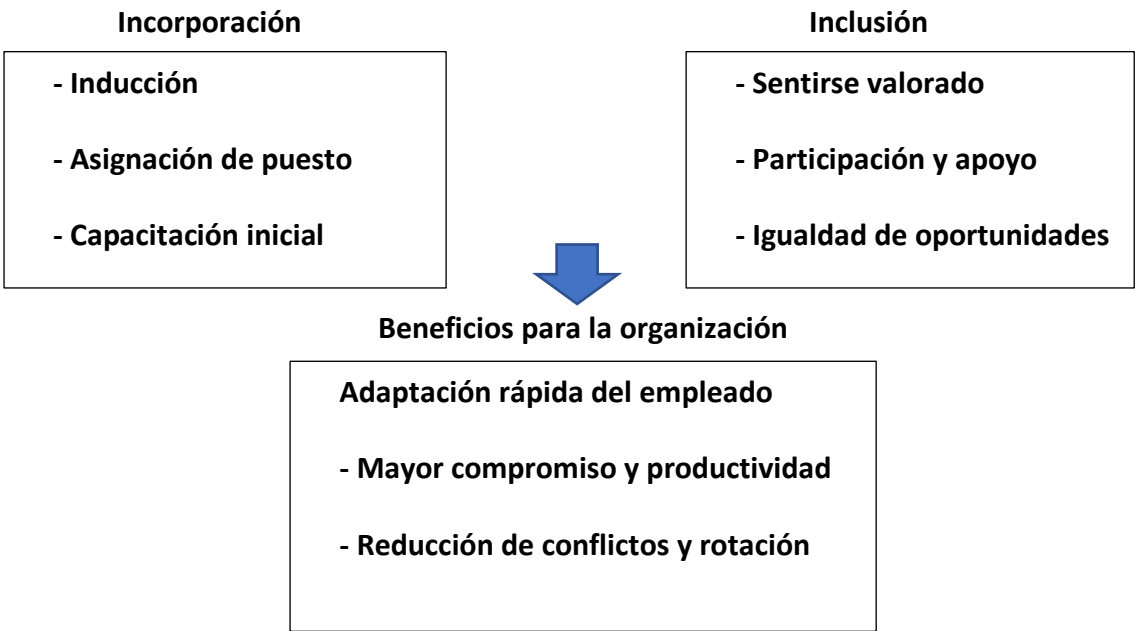
*Es importante poner de relieve la diferencia entre inducción y capacitación inicial, ya que suelen confundirse:

- La **inducción** se centra en quién, cómo y dónde dentro de la organización.
- La **capacitación inicial** se centra en qué y cómo hacer el trabajo específico del puesto.

En la actualidad la inclusión se considera una responsabilidad organizacional clave y forma parte de la responsabilidad social **empresarial (RSE)**.

Inclusión en el trabajo

Se puede definir como el proceso de crear un entorno en el que todas las personas se sientan respetadas, valoradas y parte de un grupo, sin importar su origen, características o condición, permitiendo la Integración real y aceptación en la organización. Implica no solo la presencia física, sino la participación activa en igualdad de condiciones, asegurando el acceso a recursos y la oportunidad de prosperar. Se diferencia de la integración porque no exige a las personas adaptarse al sistema, sino que el sistema se adapta para dar cabida a la diversidad y eliminar barreras.



Barreras que impactan en la incorporación e inclusión

Concepto	Qué implica	Barreras relacionadas
Incorporación (onboarding)	El proceso formal de entrada del empleado a la organización: asignación de puesto, inducción, capacitación inicial.	Falta de formación adecuada, sobrecarga de trabajo inicial, falta de recursos para empezar a trabajar.
Inclusión	La integración real del empleado al equipo y a la cultura organizacional: sentirse valorado, aceptado y con igualdad de oportunidades.	Desconocimiento y prejuicios de compañeros, sobreprotección o indiferencia, falta de apoyo para bienestar físico/mental, falta de accesibilidad.

Permanencia

La permanencia en una empresa se enfoca en fomentar la retención y el desarrollo del colaborador. Para una permanencia exitosa, las empresas deben gestionar activamente el onboarding o proceso de inducción, el desarrollo profesional, la retención, asegurando un ambiente laboral y una cultura corporativa adecuados. En este periodo la persona ya se ha adaptado a la organización y se busca mantener al **trabajador motivado, productivo y comprometido**. Implica dar continuidad a su desarrollo profesional y atender su bienestar, con el fin de lograr retención de talento y alineación con los objetivos de la empresa.

¿Qué actividades desarrollan las empresas en esta etapa?

- Capacitación continua y entrenamiento en nuevas tareas.
- Evaluación de desempeño periódica y retroalimentación.
- Planes de carrera y desarrollo profesional (promociones, rotación de puestos, mentoring).
- Políticas de motivación y reconocimiento (incentivos, premios, beneficios).
- Programas de calidad de vida laboral (bienestar, salud y seguridad, equilibrio trabajo-vida).
- Clima organizacional: actividades de integración, trabajo en equipo, comunicación interna.
- Gestión de la retención de talento: identificar factores que favorecen la permanencia y prevenir la rotación.

Reflexiones acerca de la permanencia

- Reconocer el esfuerzo que realizan los colaboradores/as



¿Qué recompensa recibe un colaborador/as si va más allá de su laborales normales? ¿Qué pasa si trae nuevas ideas? ¿Si busca innovar? Las empresas que mejor retienen a sus fuerzas de trabajo son aquellas que manejan planes de desarrollo claros, esquemas de bonificación por objetivos y sesiones de reconocimiento de logros

- Incentivar la comunicación y la interacción entre los equipos de trabajo



¿De qué manera se busca que los empleados se sientan comprometidos y tengan un sentido de pertenencia la empresa? ¿Qué actividades se realizan para lograr un sentido de comunidad?

- Transmitir a los colaboradores las metas a corto, mediano y largo plazo



Es más fácil que una persona permanezca en su puesto si conoce y comprende hacia donde se dirige la empresa, en consecuencia cuáles son los planes de crecimiento para su puesto y como eso lo terminará beneficiando.

- Demostrar aprecio por el trabajo de los empleados



¿De qué manera reconocemos y valoramos el trabajo de nuestros colaboradores? ¿Qué acciones implementamos para demostrar aprecio por el esfuerzo y compromiso de nuestro personal?
¿Cómo aseguramos que nuestros colaboradores se sientan reconocidos y motivados?”
¿Qué prácticas de la empresa contribuyen a que los empleados perciban que su trabajo es valorado?

- Incorporar beneficios corporativos más allá del sueldo



A manera de incentivo, se deben buscar beneficios para los colaboradores, no importa lo pequeños que sean, pueden ir desde descuentos en lugares de comida, beneficios que involucran la actividad física, bonos para actividades físicas en gimnasios, algunas acciones destinadas a las familias,

Egreso

El egreso es la última etapa del ciclo de vida laboral de un empleado en la empresa, y se refiere al momento en que el trabajador abandona la organización, ya sea de manera voluntaria (renuncia, jubilación) o involuntaria (despido, finalización de contrato). Toda relación laboral finaliza en algún momento, cuando una persona renuncia, cuando es desvinculada por decisión del empleador o cuando llega el momento de jubilación o retiro. Los tres casos tienen distintas repercusiones en la persona involucrada y en la organización, pero todos requieren una atención especial por parte de quién es responsable de la gestión de RRHH de la empresa

El egreso implica gestionar correctamente la salida del empleado, asegurando que se cumplan los aspectos legales, administrativos y de transferencia de conocimiento, así como mantener una relación positiva que permita futuras referencias o incluso retorno en el futuro (boomerang employees).

Martha Alles, presenta una reflexión ¿Por qué es tan importante pensar en ambos? En el individuo porque necesita en muchos casos contención, y en otros comprender las razones que lo llevaron, por ejemplo, a elegir otra empresa y renunciar. Para los restantes integrantes de la organización es importante el mensaje que se transmite: la importancia que se le da a la gente, el cuidado de los recursos humanos reflejado a lo largo de toda la vida laboral de las personas en la organización, en este caso el egreso.

CAPACITACION

Es frecuente oír expresiones “el recurso más importante de una organización es el hombre” o “el hombre es el principal activo de una organización” ya que cada día esto en la práctica se refuerza más, ahora bien esta realidad no llegaría a ser una ventaja competitiva, en cualquier organización, si las personas no tuvieran los conocimientos técnicos y especializados necesarios, así como habilidades, valores, actitudes y experiencia, que no existiera una propiedad intelectual y una fidelidad hacia los clientes adecuadas, estos activos intangibles son de gran importancia.

Bajo la perspectiva de Idalberto Chiavenato, la **capacitación** presenta las siguientes características claves es “un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y adoptan actitudes específicas, orientadas a mejorar su desempeño en el puesto actual y a contribuir al logro de los objetivos organizacionales.”

➤ *Un proceso educativo de corto plazo:*

A diferencia del desarrollo, que se enfoca en el largo plazo y el futuro, la capacitación se centra en las necesidades inmediatas y la preparación para el puesto actual

➤ *Sistemático y organizado*

No es una actividad aleatoria, sino que sigue un plan estructurado para lograr los objetivos.

➤ *Enfocado en conocimientos, habilidades y actitudes*

Busca modificar estos aspectos para que el personal pueda realizar su trabajo de forma más efectiva.

➤ *Orientado a objetivos:*

El proceso de capacitación está dirigido a alcanzar metas específicas, tanto para el empleado como para la organización.

➤ *Enfoque en el puesto de trabajo:* Se centra en las necesidades del puesto actual, **diferenciándose del “desarrollo” que prepara para puestos futuros.**

La finalidad de la capacitación en la empresa, según la perspectiva de autores como Idalberto Chiavenato, es mejorar el desempeño de los empleados en sus puestos actuales y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Lo esencial de su definición es que la capacitación es **práctica, inmediata y dirigida a resultados concretos**, a diferencia del desarrollo, que es más amplio y de largo plazo.

Para Martha Alles: “la capacitación es un proceso educativo organizado y sistemático para adquirir conocimientos, actitudes y habilidades que permitan a las personas mejorar su desempeño y las competencias laborales, alineándose con los objetivos organizacionales”. En su definición, la autora incorpora el concepto de competencias laborales,

Resumiendo, con la capacitación se busca:

1. Desarrollar conocimientos, habilidades y competencias específicas necesarias para realizar eficientemente el trabajo.
2. Optimizar el desempeño laboral, aumentando productividad y calidad.
3. Preparar al personal para enfrentar cambios o nuevas tareas dentro de la organización.
4. Aumentar la motivación: Un personal bien capacitado puede sentirse más seguro y receptivo a los cambios.
5. Asegurar que la inversión en talento humano tenga un impacto tangible en los objetivos o resultados de la organización.

Como se puede observar, la capacitación no solo beneficia al empleado, sino que también **fortalece la competitividad y eficiencia de la empresa.**

*Diferencia de la capacitación con el desarrollo:

Es importante distinguirla del desarrollo, que se enfoca en la preparación para el futuro y roles más complejos, mientras que la capacitación se centra en el desempeño presente y la adquisición de competencias para la tarea actuar

Etapas del proceso de capacitación

- Identificación de necesidades de capacitación.
- Diseño del programa o plan de capacitación.
- Implementación del programa de capacitación.
- Evaluación de la capacitación.

Etapas 1: Necesidad de capacitación

Detección de necesidades:

Se basa en un diagnóstico de las deficiencias del personal y las necesidades del puesto, ya sea mediante observación, entrevistas, evaluación del desempeño, análisis de problemas.

Es importante reflexionar acerca de la necesidad de la capacitación, ya que es el punto de partida del proceso. Surgen preguntas necesarias de formular:

**¿A quién se requiere que haga algo?*

Una persona asume que existe cierta responsabilidad por la que debe responder. Puede ser, la misma persona, otra persona o la organización que ha instalado la sensación de “requerimiento”. De alguna manera quien es “requerido” debe responder a esa demanda. En muchos casos se sabe lo que se debe hacer, se sabe mediante evaluaciones si se hace lo esperado o no, si las diferencias **entre lo que se hace y lo esperado está dentro de lo admisible**.

Esta percepción del “deber hacer” por parte del individuo es una parte importante de la detección de la necesidad

**¿qué no se sabe hacer?*

El individuo está en problemas, ya que más o menos sabe lo que se requiere hacer, que debe hacerlo, pero no lo sabe hacer con suficiencia.

¡Ha aparecido entonces la necesidad de la capacitación!

Alguien que debe hacer algo, sabe que debe hacerlo, pero no sabe hacerlo con suficiencia

Finalmente, si el individuo termina haciendo lo que se esperaba, o sea la capacitación, ha existido un aprendizaje y entonces, la necesidad de capacitación ha sido satisfecha.

Aunque no es fácil delimitar con exactitud el concepto de ‘necesidad de capacitación’, se puede adoptar la siguiente definición:

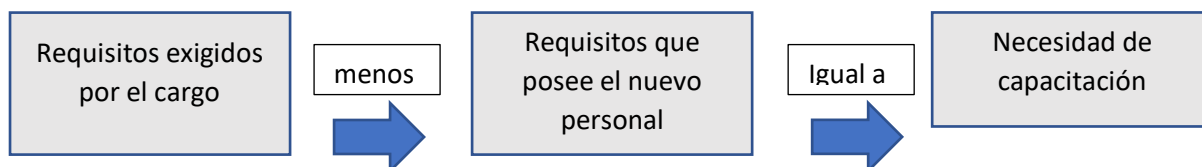
“Estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel”

Es importante prestar especial atención a un aspecto recurrente: muchas veces las empresas intentan compensar, mediante capacitaciones, otras carencias organizacionales —como la falta de

motivación del personal o problemas en la gestión interna—. La capacitación debe responder a necesidades reales de aprendizaje y desarrollo, y no utilizarse como sustituto de soluciones que requieren otro tipo de intervenciones.

Los tipos de necesidad:

- Para el caso de personal nuevo, debemos tener claro cuáles son los requisitos del cargo, derivado de un análisis de las tareas que lo componen y finalmente aplicando lo siguiente:



- Para el caso de personal existente en la organización:

a) Por discrepancia:

En estos casos, “algo que debería hacerse en un cierto nivel de una manera, no se está haciendo y se incurre en riesgos o en mayores costos”. Solo se debería considerar una falta de capacitación si la causa de ese desempeño insatisfactorio o tiene que ver con conocimientos, habilidades o actitudes.

Las posibles fuentes que dan cuenta de las discrepancias:

- Evaluaciones de desempeño
- Observación directa:
- Retroalimentación de clientes internos o externos
- Indicadores de productividad y resultados
- Autoevaluaciones del empleado

Requiere efectuar un análisis que permita definir con claridad si las discrepancias podrían ser corregidas mediante una capacitación.

En empresas con climas laborales favorables, con comunicaciones buenas, cuando se muestra con claridad la ventaja de hacer bien las cosas, no sorprende que las necesidades por “discrepancia” sean detectadas por los empleados

b) Por cambio

Estas necesidades aparecen cuando un proyecto cambia la manera de hacer algo que ya se está haciendo y se está haciendo bien, pero algo justifica el cambio, y este cambio no se podría hacer si no se realiza una capacitación. En estos casos aparecen temores, “defensas” de la vieja manera de hacer las cosas. El mayor cambio es la necesidad de producir un **“desaprendizaje”**, además de producir un aprendizaje

Ejemplos: se cambia la forma de realizar un proceso de corte de madera; se cambia algún parámetro de secado en un secadero

c) Por incorporación

Se trata de necesidades que aparecen como efecto de incorporar una nueva actividad o tarea a algo que ya se está haciendo y que no se podría hacer si no mediase un acto de aprendizaje en el personal que realizará la actividad

Ejemplos: cuando se incorpora un personal nuevo; se incorpora la utilización de celulares o tablets para registro de datos o la utilización de un nuevo producto.

Etapa 2: Diseño del plan o programa de capacitación.


Una vez que se han detectado las necesidades de capacitación se avanza con la segunda etapa que consiste en el diseño del plan o programa (en general anual) de capacitación. Para su elaboración se debe considerar los siguientes aspectos:

- *Creación del programa o plan:* Se define el contenido del curso, los métodos de enseñanza más adecuados (como talleres, cursos online, etc.) y el cronograma de actividades según los objetivos y los recursos.

- *Desarrollar contenidos y materiales:* Crear o adquirir los materiales educativos, manuales, equipos o herramientas necesarios.

- *Planificar la logística:* Definir el lugar, el tiempo, la frecuencia de las sesiones y la participación del personal.

Se presenta el cronograma de un Plan de capacitación

 PLAN DE CAPACITACION DEL SG-SST				CODIGO: PL-SST-002											
Fecha: 01/18/2020				VERSION: 002											
CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES				ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	DIRIGIDO	ESTADO												
HACER	CAPACITACION INDUCCION Y REINDUCCION	LIDER DEL SISTEMA ASESOR SST	TODO EL PERSONAL Y CONTRATISTAS	PROG	1										
				EJEC	-										
	CAPACITACION USO DE EPP	LIDER DEL SISTEMA ASESOR SST	TODO EL PERSONAL Y CONTRATISTAS	PROG		1									
				EJEC		-									
	CAPACITACION FUNCIONES DEL VIGIA	LIDER DEL SISTEMA ASESOR SST	TODO EL PERSONAL Y CONTRATISTAS	PROG										1	
				EJEC											
	CAPACITACION PREVENCION RIESGOS PUBLICOS Y VIALES	LIDER DEL SISTEMA ASESOR SST	TODO EL PERSONAL Y CONTRATISTAS	PROG				1							
				EJEC				-							
	CAPACITACION PREVENCION DE ACCIDENTES DE TRABAJO	LIDER DEL SISTEMA ASESOR SST	TODO EL PERSONAL Y CONTRATISTAS	PROG					1						
				EJEC											

En el Cronograma de Capacitaciones establece la nómina de todas las capacitaciones previstas, en algunos casos se pueden presentar capacitaciones espontáneas, y para registrarlas se suelen agregar una la fila **NProg (NO PROGRAMADA)** en “estado” de planilla.

Cada vez que se lleva a cabo una de las capacitaciones indicadas en el cronograma es necesario elaborar un **plan de capacitación específico** para dicha actividad, el cual debe incluir, como mínimo, la siguiente información:

1. Nombre de la capacitación;

(Indicar el título del curso o taller)

2. Objetivo:

(Qué se busca lograr con esta capacitación, por ejemplo: “Desarrollar habilidades de liderazgo en mandos medios”)

3. Contenido / Temario:

(Lista de temas o módulos que se abordarán)

4. Metodología:

(Presencial, virtual, teórico-práctico, talleres, casos, ejercicios, etc.)

5. Duración y fechas:

(Número de horas/días y fechas de realización)

6. Participantes / Destinatarios:

(Qué empleados o áreas deben asistir)

7. Responsable / Facilitador:

(Nombre del instructor o área a cargo)

8. Recursos necesarios:

(Materiales, tecnología, salas, equipos, etc.)

9. Evaluación de resultados:

(Cómo se medirá la efectividad de la capacitación: encuestas, pruebas, desempeño, seguimiento)

10. Observaciones adicionales:

(Cualquier comentario relevante, recomendaciones o información extra)

Ejemplo: Se incorpora un nuevo sistema de secado automatizado por control digital de temperatura y humedad, que reemplaza al sistema manual tradicional.

Capacitación propuesta:

Objetivo: Que los operarios aprendan a manejar el panel de control digital y a interpretar las lecturas de sensores para ajustar los parámetros de secado.

Se presenta un modelo simplificado de un Plan de capacitación:

Tema: “Uso del nuevo sistema de secado automatizado”

Ítem	Descripción
Fecha	25 y 26 de octubre
Cantidad de horas	6 horas
Participantes / Destinatarios	Supervisores y operarios del área de secado
Responsable / Facilitador	Ing. Juan García
Contenidos / Temario	1. Funcionamiento del nuevo software de control del secadero. 2. Interpretación de indicadores de humedad de la madera. 3. Protocolos de seguridad en el manejo de sistemas automatizados. 4. Procedimientos de calibración y mantenimiento básico de sensores.
Metodología	- Taller teórico-práctico con simulación en el panel de control. - Prácticas supervisadas en turnos reales. - Registro y análisis de resultados de las primeras tandas de secado.
Recursos necesarios	Panel de control digital, simulador de software, equipo de seguridad, manuales de procedimientos, registro de resultados.
Evaluación de resultados	Observación del desempeño durante las prácticas, análisis de resultados de las tandas de secado.

	-Durante las semanas posteriores a la capacitación se mide si los ciclos de secado salen con menos errores. -Se observa si los operarios pueden programar el software sin asistencia. - Se revisa si disminuyó la cantidad de madera dañada por mal secado.
Observaciones adicionales	Coordinar turnos para que todos los operarios puedan participar sin afectar la producción.

Etapas 3: Implementación del programa de capacitación.

Es la fase en la que **los contenidos, métodos, recursos y actividades diseñados** en el plan de capacitación se ejecutan con los participantes, siguiendo la metodología establecida, las fechas programadas y los objetivos definidos. Su propósito es asegurar que los empleados **adquieran los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias** para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.

El **Responsable de las capacitaciones** debe asegurar la presencia de los participantes, así como los recursos previstos en el Plan de capacitación programado para la actividad-

Se registra la participación mediante firmas en una planilla la asistencias, así como también si se ha realizado alguna evaluación al momento de la capacitación.

Etapas 4: Evaluación y seguimiento de la capacitación:

En esta etapa se procede a medir la eficacia de la capacitación y su impacto en el desempeño y metas organizacionales.

Para la medición se utilizan:

- Pruebas y evaluaciones de aprendizaje
- Observación del desempeño post-capacitación
- Encuestas de satisfacción
- Indicadores de desempeño: comparar antes y después (productividad, calidad, reducción de errores, menos accidentes).
- Retroalimentación y ajustes futuros*

*Esta retroalimentación permite conocer: cuales operarios han alcanzado satisfactoriamente resultados esperados de la capacitación, cuales han sido las dificultades, si hay que ajustar o cambiar algún método. En algunos casos se debe realizar una nueva capacitación para quienes no hayan alcanzado los resultados.

ENTRENAMIENTO

El entrenamiento es un proceso formativo enfocado en desarrollar habilidades prácticas y técnicas específicas necesarias para realizar tareas concretas dentro de un puesto de trabajo. Tiene como finalidad mejorar la ejecución de actividades, aumentar la eficiencia y reducir errores, mediante prácticas supervisadas, repetición de tareas y aplicación directa en el entorno laboral.

Idalberto Chiavenato define el entrenamiento como: “Un proceso educativo de corto plazo, sistemático y organizado, orientado a desarrollar en las personas **conocimientos, habilidades y destrezas específicas que les permitan cumplir con objetivos definidos**”

Keith Davis define el entrenamiento como: “Actividad destinada a aumentar la eficiencia del trabajador en **tareas** específicas a través de la instrucción y la práctica.”

Gary Dessler señala que el entrenamiento es: “Un proceso mediante el cual los empleados aprenden las habilidades necesarias para desempeñar **su trabajo actual de manera más eficiente.**”

Características del entrenamiento:

- Orientado a la práctica: Se centra en que los participantes puedan aplicar lo aprendido en situaciones reales de trabajo.
- Objetivos claros y específicos: Busca mejorar el desempeño en tareas concretas.
- Corto o mediano plazo: Generalmente es un proceso de duración limitada, no un aprendizaje amplio o general.
- Evaluación de resultados: Se mide si el entrenamiento logró que los participantes adquieran las competencias deseadas.

A continuación se presentan ejemplos de objetivos de entrenamiento y capacitación:

1) *Ejemplo de objetivo de entrenamiento en un aserradero:*

Entrenamiento en uso seguro de la tronzadora automática, enseñando cómo encenderla, operar los controles y cortar la madera correctamente.

Objetivo: “Que los operarios **manejen la tronzadora automática de manera segura y eficiente**, incluyendo encendido, operación de controles y cortes correctos de la madera”.

2) *Ejemplo de objetivos de capacitación y entrenamiento*

“Se incorpora un **nuevo sistema de secado automatizado** por control digital de temperatura y humedad, que reemplaza al sistema manual tradicional”.

Capacitación necesaria

Objetivo: Que los operarios aprendan a manejar el panel de control digital y a interpretar las lecturas de sensores para ajustar los parámetros de secado.

Entrenamiento necesario

Objetivo: Que los operarios aprendan a usar correctamente el nuevo equipo para garantizar que la madera salga del secadero con la humedad adecuada.

Diferencias entre capacitación, entrenamiento y desarrollo

Concepto	Objetivo	Duración	Enfoque	Aplicación
Capacitación	Mejorar conocimientos, habilidades y competencias específicas para el puesto actual	Corto plazo	Inmediato, práctico	Desempeño en el puesto actual
Entrenamiento	Adquirir destrezas prácticas y técnicas necesarias para realizar tareas específicas	Corto a mediano plazo	Procedimental, práctico	Realización eficiente de tareas concretas
Desarrollo profesional	Preparar al empleado para futuros roles y responsabilidades	Mediano a largo plazo	Estratégico, formativo	Crecimiento profesional y adaptación a cambios organizacionales

- **La capacitación está más ligada al mejoramiento inmediato del desempeño.**
- El entrenamiento suele ser **más técnico o práctico**, centrado en tareas.
- El desarrollo profesional es **estratégico y orientado al futuro**, buscando crecimiento y potencial del empleado

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha (2013). Dirección Estratégica de Recursos humanos. Gestión por competencias. Ed. Granica.
- Blake, Oscar Juan (2006). "Origen, Detección y Análisis de las Necesidades de Capacitación" de Oscar Juan Blake, publicado originalmente por Ediciones Macchi.
- Maristany, Jaime (2007). Administración de Recursos Humanos. Ed. Pearson Educación.
- Stoner, James, Freeman. R. Edward, Gilbert, Daniel R. Administración (1996). Ed. Pearson Educación.