|  |  |
| --- | --- |
|  | Higiene y Seguridad |
|  |  |
| 19/10/2020 | Selección, Capacitación y Concientización |
| Universidad_Nacional_de_Córdoba.png | Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales  Universidad Nacional de Córdoba  *Grupo N°19:*  *Ojeda, Lisandra – Torres Gustavo – Vera, Gastón* |

Higiene y Seguridad

selección, capacitacion y concientizacion

**INTRODUCCION**

La [administración de recursos humanos](https://www.monografias.com/Administracion_y_Finanzas/Recursos_Humanos/) se encarga de la de selección, capacitación y concientización del personal, es decir, encontrar al personal adecuado, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una [organización](https://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml) y desarrollar habilidades y aptitudes del [individuo](https://www.monografias.com/trabajos28/aceptacion-individuo/aceptacion-individuo.shtml) para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las [organizaciones](https://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml) dependen, para su funcionamiento y su [evolución](https://www.monografias.com/trabajos16/teoria-sintetica-darwin/teoria-sintetica-darwin.shtml), primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Definimos las tareas principales por separado:

* SELECCIÓN: se define como un [procedimiento](https://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml) para encontrar al personal que cubre el puesto adecuado.
* CAPACITACION: es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal para perfeccionar su trabajo.
* CONCIENTIZACIÓN: implica educar al personal en torno a la seguridad de información que se maneja en el interior de la empresa, tiene como meta principal mantener un proceso constante, repetible y medible que mejore y mantenga el conocimiento de la seguridad de la empresa.

**SELECCIÓN:**

**SELECCION DEL PERSONAL**

La selección de personal es aquella acción que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros y condiciones, a las personas más idóneas para ocupar un cargo o un puesto vacante en una empresa.

El proceso de selección de personal inicia desde que una persona se postula para una vacante o en el momento en el que el reclutador ha encontrado un perfil interesante y culmina con la contratación. Sin embargo, todo lo que sucede entre medio puede variar de empresa a empresa, ya que cada una tiene sus propias políticas internas y formas de reclutar.

El reclutamiento es el proceso de búsqueda de candidatos para entrevistar y contratar con el fin de cubrir puestos vacantes dentro de una empresa. Impulsa a la gente a participar en la selección de personal y su propósito principal es llegar a todos los posibles candidatos y animarlos a solicitar un puesto de trabajo en nuestra empresa.

Por otro lado, el proceso de selección se incluye bajo el paraguas del reclutamiento, pero es mucho más específico ya que incluye detalles como: seleccionar los curriculums, descartar perfiles y dejar a un lado los más calificados para contactar nuevamente, realizar llamadas a las personas seleccionadas, realizar exámenes o pruebas de habilidades para reducir el grupo de candidatos, realizar entrevistas personalizadas a candidatos potenciales, etc. Es decir, el proceso de selección tiene como propósito principal identificar qué candidatos están calificados para cubrir las necesidades de la empresa

Podemos decir que el reclutamiento abarca las primeras etapas de la selección: desde la determinación de las necesidades de la empresa hasta la entrevista de los candidatos.

**OBJETIVO**

Garantizar un proceso de contratación organizado, transparente y justo, con el propósito de encontrar a las personas idóneas para cubrir cada puesto de trabajo vacante, satisfaciendo de la mejor manera posible las necesidades de la organización.

**MARCO LEGAL**

La **LEY 19.587** dice al respecto:

**CAPITULO 20 - Selección de personal**

**Art. 204** - La selección e ingreso de personal en relación con los riesgos de las respectivas tareas,

operaciones y manualidades profesionales deberá efectuarse por intermedio de los Servicios de Medicina, Higiene y Seguridad y otras dependencias relacionadas, que actuarán en forma conjunta y coordinada.

**Art. 205** - El Servicio de Medicina del Trabajo extenderá, antes del ingreso, el certificado de aptitud en

relación con la tarea a desempeñar.

**Art. 206** - Las modificaciones de las exigencias y técnicas laborales darán lugar a un nuevo examen

médico del trabajador para verificar si posee o no las aptitudes requeridas por las nuevas tareas.

**Art. 207** - El trabajador o postulante estará obligado a someterse a los exámenes preocupacionales y

periódicos que disponga el servicio médico de la empresa.

**IMPORTANCIA DE SELECCION DEL PERSONAL**

Ayuda a construir tu marca como empleador

Cuando una empresa comienza a contratar, el público y los posibles candidatos investigan sobre ella. El perfil público y la presencia en línea de tu empresa son importantes ya que permiten marcar una primera impresión, es por eso que reclutar y seleccionar candidatos es una buena oportunidad para construir una marca de empleador sólida.

Reduce la rotación y aumenta la moral de los empleados

Cuando una organización contrata a personas con los tipos de personalidad y habilidades laborales adecuadas, el resultado final suele ser trabajadores más felices. Una cultura que se adapta bien a las preferencias de los empleados y los hace felices, también conduce a niveles más altos de retención. Las tasas de rotación más bajas y una moral más positiva en el lugar de trabajo en última instancia contribuyen a una mayor eficiencia y mayores ganancias también.

Fuerte grupo de solicitantes

Un esfuerzo de reclutamiento planificado incluye identificar los mejores métodos para conectarse con solicitantes calificados. Los periódicos, los sitios web de las empresas, las bolsas de trabajo, los medios de difusión y las ferias profesionales se encuentran entre los métodos comunes de contratación. Al poner el tiempo y recursos en los métodos más eficientes, se genera un grupo más grande y más calificado de solicitantes.

Velocidad de la contratación

Un proceso de reclutamiento y selección bien diseñado puede ayudar a llenar muy rápidamente una vacante. Como resultado, la interrupción en la producción o los servicios debido a la falta de personal puede controlarse o eliminarse por completo.

Diversidad

Cumplir con un proceso de reclutamiento y selección permite a los empleadores diversificar su fuerza de trabajo si se realiza externamente. Esto significa que puede ayudar a la compañía a comprender y trabajar con una base de clientes más grande, a innovar e implementar múltiples filosofías.

**ETAPAS DE SELECCION DEL PERSONAL**

**1. Detección de necesidades**

Lo primero de todo hay que establecer qué puestos tenemos que cubrir dentro de la empresa. Es fundamental conocer cuáles son las necesidades que posee la empresa en materia de personal. Saber si nos hacen falta uno o varios trabajadores, o si por el contrario, podemos suplir algún vacío con nuestros propios trabajadores.

La primera fase del proceso de selección comienza con el reconocimiento, por parte de una empresa, de la existencia de necesidades de personal, las cuales pueden haber surgido por diferentes causas: baja por enfermedad de un trabajador, ampliación de la empresa, desarrollo de nuevos proyectos, disfrute de vacaciones por parte de uno o varios empleados, etc.

Para determinar la necesidad de contratación, hay que partir de dos orígenes diferenciados:

En la empresa privada: formularios de análisis y descripción de puesto de trabajo y otras formas de detección.

Ante cualquier necesidad de contratación, la empresa tendrá que poner en práctica una serie de actuaciones. En primer lugar, deberá definir cada puesto de trabajo a cubrir.

En toda empresa es fundamental saber "qué se hace en cada puesto" para asignar tareas, delimitar responsabilidades y establecer estándares de desempeño. Cuando estas características se ponen por escrito, se conoce como descripción de puesto.

Para cada uno de los distintos puestos que constituyen la plantilla de la empresa, debe efectuarse una descripción completa de:

*Identificación del puesto de trabajo.*

 Definición, indicando lo que se consigue con él.

 Descripción, indicando las funciones y actividades que lo componen.



La materialización del análisis del puesto es la *ficha de descripción* del puesto de trabajo que está constituida por los siguientes apartados:

 Denominación del puesto.

 Situación del departamento, sección o servicio al que pertenecerá dentro del organigrama de la empresa.

 Dependencia jerárquica directa: denominación de los cargos y puestos de la plantilla que tienen autoridad jerárquica o funcional sobre el ocupante del puesto analizado.

 Ubicación territorial del centro al que pertenece y concreta dentro del mismo.

 Finalidad del puesto de trabajo: papel que desempeña dentro del proceso productivo.

 Descripción de tareas específicas: actividades realizadas dentro del puesto.

 Responsabilidad: sobre otros colaboradores, equipo de trabajo…

 Ambiente de trabajo: características físicas.

 Relaciones funcionales: contactos mantenidos habitualmente.

 Dedicaciones: horarios que precisa y tiene asignados, calendario laboral y vacaciones.

 Disponibilidad: traslados y viajes.

 Documentos que se manejan.

 Estilo de trabajo requerido (rapidez, responsabilidad…).

 Esfuerzo físico: posturas, posiciones…que el ocupante adopta habitualmente en su trabajo.

 Equipamiento: herramientas y equipos a utilizar en el desempeño de la tarea.

Concentración mental.

 Condiciones ambientales.

 Riesgos: descripción de tipos de accidente a los que puede estar expuesto el ocupante en el desarrollo de su trabajo.

 Catalogación profesional: previsiones sobre el desarrollo del puesto-formación, especialización, nuevas exigencias…

 Evolución profesional: previsiones especialización…

 Sistema retributivo: retribución fija, variable, pluses…

 Sistema de integración previsto: oración y adiestramiento inicial.

 Sistemas de supervisión y control que posibilite su seguimiento inicial.

 Criterios de evaluación, que permitan valorar su adecuación en el desempeño de su trabajo.

 Observaciones generales del puesto (elementos que se consideran importantes de destacar).

Ámbito de la Administración Pública: oferta pública de empleo

Los procedimientos de selección dentro de la Administración Pública más habituales son:

*1. Oposición*. Consiste en la realización de una o más pruebas para determinar la capacidad y la aptitud de los aspirantes, fijando su orden en función de la puntuación obtenida.

*2. Concurso*. Tiene por objeto evaluar los méritos de los aspirantes al puesto según la baremación (tabla de cálculo) establecida, que fija su orden de puntuación.

*3. Concurso-oposición*. Es un sistema mixto en el que se combinan los dos anteriores

**2. Definición del perfil del candidato y oferta de empleo**

En segundo lugar, hemos de decidir las cualidades que ha de cumplir el candidato. Cuando hayamos diagnosticado cuáles son nuestras necesidades, debemos decidir cuál es el candidato ideal que nos gustaría encontrar para ese puesto de trabajo. En este sentido puede ser necesario realizar un plan de recursos humanos para que el proceso sea el correcto.

Debemos establecer qué actividades deberá realizar, qué conocimientos técnicos ha de tener, experiencia, valores, capacidad de trabajo en equipo y trabajo bajo presión, niveles de estudio, idioma, etc.

El reclutamiento consiste en la búsqueda a través de diferentes medios, de candidatos que cumplan los requisitos exigidos por las necesidades de la empresa para cubrir determinado puesto vacante. Esta fase se considera finalizada una vez se han recogido todas las solicitudes de personas interesadas en ocupar ese puesto.

Existen varios procedimientos para llevar a cabo el reclutamiento de personal:

* FUENTES INTERNAS DE RECLUTAMIENTO*

La selección interna se da cuando ante una vacante, la empresa intenta cubrirla mediante la reubicación de empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, promoción dentro de su departamento), transferidos (movimiento horizontal, cambio de departamento) o transferidos a través de promoción (movimiento diagonal promoción jerárquica en otro departamento).



Las fuentes internas de reclutamiento son:

- Programas de promoción de información sobre vacantes, a través de las cuales se les informa a los empleados que vacantes existen y cuáles son los requisitos para llenarlas.

- Empleados que se retiran de la empresa por diversas razones.

- Referencias y recomendaciones de los empleados.

- Base de datos de la propia empresa donde se han ido recibiendo candidaturas y la empresa las ha ido guardando.

*FUENTES EXTERNAS DE RECLUTAMIENTO*

La selección externa es el proceso de selección que se da cuando ante una vacante, la empresa opta por buscar candidaturas ajenas a la compañía.

Las fuentes externas de reclutamiento, a diferencia de las internas, son múltiples y diferenciadas.



Las fuentes externas de reclutamiento son:

- Anuncios en otros medios de comunicación (radio, televisión…).

- Internet (páginas web de empleo).

- Administraciones públicas (Inem, SOC…).

- Foros de empleo.

- Redes sociales (Xing, Linkedin…).

- Empresas de Trabajo Temporal.

- Consultorías de selección.

- Centros de formación.

- Head Hunters (empresas dedicadas a buscar candidatos acordes al perfil solicitado)

Hay quien clasifica este reclutamiento como reclutamiento activo cuando la empresa espera que le lleguen los currículums como respuesta a su anuncio de empleo y reclutamiento pasivo, cuando, por ejemplo, es la empresa o headhunter quien acude al candidato que ha visto en las redes sociales.

**3. Recepción de las solicitudes de empleo**

Documentación del proceso de selección

Entre estos requisitos, puede haber algunos considerados de necesario cumplimiento o

“imprescindibles”, de tal modo que aquellos candidatos que no los posean podrán ser inmediatamente eliminados del proceso de selección (por ejemplo, contar con determinada titulación, con experiencia previa en un puesto similar...).

Son muchas las empresas que optan también por utilizar un formulario de solicitud de empleo, cuya utilización permite recoger información y facilitar a la organización un orden y una metodología durante el proceso.

*Formulario de solicitud de empleo*

El formulario sirve de base para la entrevista posterior ya que, informa al entrevistador y evita hacer preguntas que ya refleja el formulario. Los datos esenciales de la “solicitud de empleo” son:

Datos personales (dirección, teléfono…).

Títulos obtenidos.

Conocimientos, idiomas.

Experiencia profesional.

Motivos del cambio.

Cargo que solicita.

Retribución solicitada.

Referencias.

Posibilidad e incorporación.etc

*Curriculum vitae*

Los datos básicos que debe tener un currículum vitae son:

 Datos personales. Nombre y apellidos, lugar y fecha de nacimiento, dirección personal, teléfono de contacto, correo electrónico, etc.

 Formación académica. Estudios realizados, indicando fechas, centro y lugar donde se han realizado.

 Formación complementaria. Formación que se realizado relacionada con el puesto de trabajo, cursos complementarios indicando fecha, lugar, centro y número de horas.

 Experiencia profesional. Indicando puesto, empresa, periodo, tareas y funciones.

 Informática. Conocimientos informáticos sobre sistemas operativos, procesadores de hojas de texto, hojas de cálculo, bases de datos, diseño gráfico, etc.

 Idiomas. Idiomas que se conocen y niveles.

 Otros datos de interés. Otros aspectos de interés como permiso de conducir, disponibilidad…

*Carta de presentación*

El currículum vitae suele ir acompañada de una carta de presentación.

Tanto la carta de presentación como el currículum, suponen el primer contacto con el seleccionador por ello, deberá redactarse teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

 En la parte superior de la carta debe figurar:

- Nombre, dirección y teléfono, por si la separan del CV.

- Referencia, si se indica en el anuncio.

- Fórmula de cortesía para el destinatario.

 Estructurar la carta en dos apartados que no ocupen más de una página:

- En el primero, exponer el porqué de la solicitud, indicando los puntos fuertes para aspirar al puesto. La redacción debe ser sencilla y expresiva, deben emplearse verbos que inspiren acción y dinamismo, frases cortas y cifras que avalen los éxitos de la experiencia profesional y académica.

- En el segundo, debe mostrarse interés por conseguir una cita con el seleccionador para poder ampliar y discutir los detalles y examinar más a fondo la candidatura. En general, debe escribirse en un estilo directo y utilizar fórmulas de cortesía sencillas.

 Si lo solicitan explícitamente, la carta puede ser manuscrita. Al final de la página debe citarse que se adjunta el CV u otros documentos que se hayan solicitado.

 Indicar en el encabezamiento la referencia del puesto al que se opta.

 Mencionar la fecha y el medio por el que nos hemos enterado.

 Mostrar que nuestras características se adecuan al perfil del puesto que se solicita.

 Remarcar que el objetivo de la carta es formar parte de la selección.

 Dejar abierto un canal para que la empresa pueda contactar con nosotros.

**4. Preselección**

Una vez que se han recibido la información de los candidatos conviene hacer una primera selección. De esta forma el proceso será menos largo. La preselección supone revisar todas las candidaturas recibidas y analizar si los candidatos cumplen o no los requisitos demandados por la empresa.

Las empresas, para realizar un correcto reclutamiento utilizan aplicaciones informáticas para el filtrado de los CV que recibe, permitiendo con ello, hacer una primera criba entre todos los candidatos presentados de una forma rápida y económica.

Para empresas con un gran volumen de candidatos, como las compañías de selección de personal, este tipo de programas no sólo son útiles, también resultan muy necesarios. El sistema establece una serie de filtros objetivos, como por ejemplo la edad, que ayuda a seleccionar los candidatos que mejor parecen ajustarse al perfil buscado. De esta forma reduce los miles de CV recibidos a cientos o incluso a decenas.

Algunos de ejemplos de estas aplicaciones son:

* HUMA NEX: la herramienta está diseñada para ayudar y contribuir a la mejora de la gestión del proceso completo de selección y la gestión de ofertas.
* Las ventajas de su uso son:
* - Ofrece potentes funcionalidades de búsqueda para la identificación de los candidatos más apropiados.
* - Permite una gestión sencilla e integrada del proceso de selección.
* - Plataforma adaptable y compatible con las necesidades y requerimientos de cada cliente.
* - Ofrece un completo informe de seguimiento de la acción de selección on line.
* ALTAMIRA: proveedor líder de Soluciones & Software de reclutamiento online.

Nuestro software permite mejorar el proceso de reclutamiento de personal brindando al Departamento de Recursos Humanos herramientas que le permiten ofrecer un servicio de mejor calidad a la organización.

**5. Selección**

Los candidatos preseleccionados pasarán a la siguiente fase del proceso de selección.

Una entrevista supone una primera toma de contacto, para después realizar pruebas. Las principales tipo de pruebas que se suelen hacer son: test psicotécnicos, pruebas profesionales, dinámicas de grupo, pruebas físicas... La elección de una u otra dependerá del puesto.

Finalmente se hace una entrevista de trabajo en profundidad a aquellos candidatos que hayan superado las distintas pruebas. Normalmente, se suele preguntar al candidato su disponibilidad, su motivación y confirmar los datos facilitados.

Citación de los candidatos a la prueba de selección

La empresa habitualmente lo hace telefónicamente pero también, pueden utilizar el e-mail. Por lo que se refiere a la llamada telefónica, en función de la empresa y del número de candidatos que finalmente decida que quiere entrevistar, dicha llamada puede tener tres finalidades diferentes:

- Citar directamente al candidato para realizar las pruebas de selección pertinentes.

- Citar directamente al candidato para realizar la entrevista personal.

- Realizar una entrevista telefónica para acabar de decidir si el candidato continuará en el proceso de selección.

Independientemente del objetivo de esta llamada telefónica, para la empresa es el primer contacto personal con el candidato y por lo tanto lo tendrá en consideración en este momento y durante todo el proceso.

Pruebas de selección

En algunos procesos de selección se lleva a cabo una fase consistente en la realización de pruebas que tienen como objetivo evaluar a los candidatos respecto a diversos aspectos. El que estas pruebas se realicen o no depende mucho del puesto de trabajo a cubrir.

*Pruebas profesionales*

Las pruebas profesionales son aquéllas en las que, mediante la realización de una serie de tareas propias del puesto de trabajo ofertado, el candidato ha de demostrar sus competencias para la adecuada ejecución en el mismo, tanto en lo referido a conocimientos como a destrezas. Este tipo de pruebas se utilizan con frecuencia, ya que aportan amplia información al implicar la recreación de las actuaciones propias del desempeño profesional en el puesto de trabajo real.

*Ejemplo*

*Para la selección de personal en el área de administración es muy frecuente la realización de una prueba informática, tal como, por ejemplo, crear una base de datos, realizar consultas en dicha base, realizar un informe, etc...*

*En la selección de formadores de cursos, se suele pedir a los candidatos que realicen la simulación de una clase, de manera que han de impartir una sesión formativa ante el personal seleccionador, que habrá adoptado el rol de alumnos. Si se trata de seleccionar a una teleoperadora, es posible que le propongan una prueba en la que tendrá que atender por teléfono a un supuesto cliente.*

*Pruebas psicotécnicas*

Mediante la realización de pruebas psicotécnicas o tests se mide, entre otros aspectos, los rasgos de personalidad, las capacidades, las aptitudes y los intereses de los candidatos para determinar, de la manera más objetiva posible, su idoneidad para el puesto a desempeñar.

Las pruebas psicotécnicas suelen utilizarse en procesos de selección en los que participa un gran número de aspirantes, ya que presentan la ventaja de que se pueden aplicar en grupo y permiten recoger, en un breve período de tiempo, información sobre las características de muchas personas, aportando de esta manera agilidad al proceso. También son utilizadas cuando se trata de seleccionar perfiles con características muy concretas en los que tienen una gran importancia los rasgos de personalidad, como ocurre, por ejemplo, en los cuerpos de seguridad del Estado: policía, guardia civil, etc...

Existen diferentes tipos de pruebas psicotécnicas según el puesto para el que se realiza la selección (serán distintas si vamos a seleccionar a un vendedor, a un administrativo, a un directivo,...):

 Pruebas de inteligencia. Se utilizan para medir la capacidad de razonamiento, dando como resultado una puntuación que pretende indicar el cociente intelectual de la persona (C.I); es decir, la capacidad intelectual. Sus ítems suelen referirse a series de números, figuras, letras o palabras.



 Pruebas de aptitudes. Miden la capacidad de los candidatos para la realización de una serie de tareas, evaluando la destreza que demuestran en la ejecución de cada una de ellas. Dependiendo de las características del puesto se medirán las aptitudes necesarias para el desarrollo de las labores propias del mismo; es decir, se realizarán pruebas que evalúen las que se consideran más importantes para la ejecución del trabajo.

Algunas de las aptitudes que suelen valorarse son las siguientes:

- Atención.

- Percepción.

- Memoria.

- Orientación espacial.

- Aptitudes verbales.

- Aptitudes numéricas pruebas de personalidad.

El uso de pruebas psicotécnicas para la valoración de candidatos en determinados puestos es tan habitual que se han elaborado algunas específicas para la selección en ellos, tal es el caso de los tests de aptitudes administrativas, las pruebas de aptitudes básicas para la informática, los tests de habilidades comerciales, las pruebas para conductores, etc.



 Pruebas de personalidad. Tienen como fin identificar las características de personalidad de los candidatos, de modo que se pueda, en función de los resultados obtenidos en las mismas, determinar la adecuación de cada aspirante al puesto de trabajo y sus posibilidades de adaptación al mismo, a la empresa e incluso a los compañeros.

Los principales aspectos que evalúan estas pruebas son: autocontrol, estabilidad emocional, introversión-extroversión, capacidad de adaptación, responsabilidad, autoestima, capacidad de organización, iniciativa, ansiedad, etc...

Hay dos tipos de pruebas de personalidad que se corresponden, a su vez, con instrumentos de medición de diferentes características; éstas son las pruebas objetivas y las pruebas subjetivas, también llamadas proyectivas.

- Pruebas objetivas. Son aquéllas que utilizan como instrumento de medición los cuestionarios, los inventarios y las escalas. Los cuestionarios son tests formados por preguntas con varias opciones de respuesta; los inventarios están constituidos por frases afirmativas o negativas a las que hay que responder; y las escalas valoran la frecuencia de las conductas descritas en cada ítem. Es importante tener en cuenta que en este tipo de pruebas se debe ser totalmente sincero al responder pues incluyen ítems cuya finalidad es detectar si el individuo que los está realizando está mintiendo o no. Por tanto, no se debe caer en la tentación de marcar la opción que creemos nos beneficiará más para lograr el puesto ya que el test mismo detectará estas “falsedades”, lo que podría ser causa de la eliminación inmediata del candidato.

-Pruebas subjetivas o proyectivas. En ellas, los instrumentos que se utilizan para determinar las características de la personalidad del candidato son la realización de dibujos, la interpretación de láminas o la finalización de un relato. Este tipo de pruebas se utiliza con muy poca frecuencia en selección de personal debido a la complejidad que supone la interpretación de los resultados.



-Pruebas subjetivas o proyectivas. En ellas, los instrumentos que se utilizan para determinar las características de la personalidad del candidato son la realización de dibujos, la interpretación de láminas o la finalización de un relato. Este tipo de pruebas se utiliza con muy poca frecuencia en selección de personal debido a la complejidad que supone la interpretación de los resultados.

*Dinámicas de grupo*

Las dinámicas de grupo consisten en la realización, por parte de los candidatos, de una serie de actividades con el fin de que los seleccionadores puedan observar y evaluar su comportamiento y actitudes dentro de un grupo de trabajo, generalmente compuesto por unas diez personas, mientras realizan unas tareas concretas previamente propuestas.

Actualmente, en la mayoría de los empleos se valoran aspectos que son difíciles de medir en una entrevista de selección como, por ejemplo, la capacidad de trabajo en equipo, el control emocional, etc; para ello se utilizan las dinámicas de grupo, las cuales permiten observar comportamientos y actitudes de los candidatos referidos a:

 Capacidad de comunicación.

 Capacidad de trabajo en equipo.

 Capacidad de resolución de problemas.

 Capacidad de persuasión.

 Iniciativa.

 Control emocional.

 Actitudes.

 Habilidades sociales.

Tipos de dinámicas de grupo

 Ejercicios de presentación. Consisten en la realización de un juego con el fin de que todos los miembros del grupo se presenten y expliquen algún aspecto de su currículum vitae.

 Debate. El seleccionador propone a los candidatos un tema sobre el que se plantea una discusión. En este tipo de pruebas no suele valorase la opinión expresada por los aspirantes, sino cómo éstos exponen su argumentación; así, se evaluará el que ésta sea clara y concisa, ya sea a favor o en contra de las tesis planteadas por los otros miembros del grupo. Es recomendable participar activamente en el debate, aunque sin olvidar dar opción a los demás a expresar también sus opiniones; es decir, se debe tener cuidado de no acaparar los turnos de palabra ni la atención general durante todo el tiempo. Además, la exposición habrá de hacerse siempre de modo respetuoso y con el adecuado tono de voz, ya que en estas pruebas se valora notablemente la actitud que el candidato muestre.

 Juegos de cooperación. Se trata de resolver alguna situación, siendo necesaria la participación de todos los miembros del grupo para lograr la solución. En este tipo de dinámicas se manifiestan claramente las personas que tienden a la cooperación en contraposición a las que tienden a la competición.

Otro tipo de pruebas

 Pruebas de conocimientos. Tratan de valorar si los candidatos cuentan con los conocimientos necesarios para el adecuado desempeño profesional en el puesto de trabajo al que optan. Para ello, se les propone la realización de unas pruebas, las cuales podrán ser tanto orales como escritas, que versarán sobre contenidos específicos relacionados con el puesto de trabajo, sobre cultura general o sobre idiomas.

 Pruebas de cultura general, destacar que algunas de ellas pueden ser de gran dificultad, conteniendo preguntas que pueden versar tanto sobre Historia, Literatura, Geografía,

etc., como sobre temas de actualidad de ámbito nacional o internacional.

 Grafología. La grafología estudia la escritura de los individuos pretendiendo, a través de ésta, conocer su personalidad y actitudes

La entrevista

La entrevista es la herramienta más utilizada en los procesos de selección por ser una de las que más información proporciona sobre los aspirantes. Consiste en que el seleccionador cita a al candidato preseleccionado para celebrar un encuentro en el que éste tendrá la oportunidad de darse a conocer personalmente, a la vez que responde a una serie de preguntas que tienen como fin ampliar la información recogida en su currículum vitae y aportar más datos sobre sus conocimientos, habilidades y aptitudes respecto al puesto de trabajo a desempeñar.

 Los objetivos del entrevistador son:

- Conocer al candidato.

- Probar sus actitudes personales.

- Verificar la personalidad y compatibilidad con el ambiente de trabajo.

- Evaluar las competencias del candidato para el desarrollo eficaz del puesto.

- Transmitir una imagen adecuada de la empresa e informar al candidato sobre la empresa y el puesto.

 Los objetivos del entrevistado son:

- Mostrar que nuestro perfil profesional y personal se adecua al del puesto ofertado

- Demostrar su competencia laboral para el puesto, su interés en el mismo: sabe, quiere y puede desempeñar el puesto de trabajo

- Causar una impresión positiva Transmitir la información que nos solicitan de manera positiva y sincera.

Tipos de entrevista

 En cuanto a la estructuración:

- Directiva o cerrada. El entrevistador dirige la conversación a través de preguntas precisas y se esperan respuestas concretas. Se puede utilizar cuando se requiere una información objetiva.

- No directa o abierta. Se trata de una entrevista no estructurada, donde el entrevistador hace preguntas muy generales. Tiene la ventaja de suscitar confianza y espontaneidad y exige que el entrevistador sea un experto, porque se pueden olvidar datos importantes. Se utiliza cuando interesa información referente al carácter y personalidad

- Mixtas. Es una mezcla de las dos anteriores. En ella debemos ser concretos y relacionar las respuestas con el puesto al que se opta. Entrevista por competencias:

El objetivo en este modo de entrevista es averiguar el comportamiento futuro del candidato a través de los comportamientos en actuaciones anteriores. Por eso la información no se obtiene tanto de hacer preguntas sino que se utilizan situaciones o ejemplos habituales de las empresas y se pide al candidato que explique cual seria su actuación en el caso concreto.

 En cuanto al número de personas:

- Individuales. Un entrevistador y entrevistado.

- Colectivas. Existen tres posibilidades: un entrevistador y varios entrevistados (evalúan la capacidad de hablar en público y como nos relacionamos con los demás); dos o más entrevistadores al mismo tiempo y un único entrevistado (se califica al entrevistado a partir del resultado de la información obtenida por cada uno de ellos). Hay que dirigirse a todos los entrevistadores aunque alguno no pregunte nada; dos o más entrevistadores y varios entrevistados.

 En cuanto al número de entrevistas:

- Entrevista inicial o preliminar. Se utiliza cuando hay muchos candidatos. Es una entrevista poco profunda basada en el análisis del currículum y su objetivo es reducir el número de candidatos a un tamaño manejable.

- Entrevista de selección propiamente dicha. Pretende determinar el valor de cada candidato en relación con el puesto a cubrir. Si no ha habido entrevista preliminar, la primera parte es para valorar el currículum y después se profundiza en la motivación, habilidades, competencias y aptitudes relevantes del candidato para el puesto.

- Entrevista final. Se utiliza cuando quedan pocos candidatos. En ella se habla de temas más profesionales, se negocian las condiciones de incorporación y salario.

Probablemente se conozca a los futuros jefes y en muchos casos son estos quienes tienen la última palabra sobre dos o más candidatos valiosos.

 En cuanto al grado de tensión:

- Normal. Persigue la creación de un clima de confianza. Tras el saludo, el seleccionador intenta disipar la ansiedad que todo candidato lleva consigo.

- Dura: Se intenta probar los nervios del candidato para ver cómo reacciona y comprobar su control emocional. Se introducen factores de presión como falta de tiempo, cansancio, preguntas agresivas, interrupciones, silencios alargados, expresar dudas acerca del candidato o cualquier otro elemento que pueda incomodar al candidato.

*Fases de la entrevista*

 Fase inicial. El saludo y la presentación. Se explican los motivos y objetivos de la entrevista. Generalmente se utilizan preguntas abiertas y poco trascendentes a fin de crear un clima de confianza y comunicación. A veces, el entrevistador hace una descripción del puesto al que se opta.

 Cuerpo central de la entrevista. Se explorará el área de formación, historial profesional, competencias, motivaciones y lo que el entrevistador crea necesario para un profundo conocimiento del candidato.

 Fase de cierre. El entrevistado debe hacer alguna pregunta al entrevistador que denote interés por el trabajo y la empresa, motivación, iniciativa y seguridad. El entrevistador, por su parte, puede hacer una descripción más detallada de las condiciones ofrecidas.

**6. Informe de candidatos**

Es hora de recopilar todos los datos de cada uno de los postulantes y realizar un informe con los pros y contras de cada uno de ellos. De este modo será más fácil el siguiente paso que será elegir en base a un criterio de talento. Esta es una de las técnicas principales para atraer al talento humano a la empresa.

Los aspectos más importantes que debe contener un informe de selección son:

 Datos generales del candidato

 Herramientas de valoración utilizadas

 Datos de interés y referencias

 Interés y motivación hacia el puesto

 Puntos fuertes

 Puntos débiles o áreas de mejora

 Observaciones del entrevistador

 Observaciones a cubrir por el responsable y decisión final

En definitiva, en el informe se deben valorar los aspectos intelectuales del candidato, la valoración psicológica, el comportamiento durante la entrevista y más aspectos, de manera que se pueda valorar si el candidato es idóneo para el puesto según lo que se podría esperar de una persona que desempeñe el puesto vacante.

El informe debe estar correctamente preparado tanto para el puesto de trabajo como para el candidato que pretende desempeñarlo, es decir, debe ser un informe de selección personalizado para alcanzar los objetivos iniciales. Este informe contará con una estructura en que se puedan especificar las pruebas que se desarrollan a lo largo de la entrevista.

Existen dos tipos de informes de selección de personal:

 Informes individuales. Valoran si el candidato es ideal para el puesto en base a los resultados de la entrevista y otros datos de interés, como referencias, estudios y experiencia laboral

 Informes grupales. Realizados en base a una serie de competencias o variables a valorar que tiene el objetivo de establecer un ranking de candidatos para encontrar las personas más idóneas para el puesto.

**7. Toma de decisiones**

Es el momento más difícil, el elegir a uno de todos los candidatos presentados. Debemos elegir aquel que más se ajuste al perfil que buscamos.



Toma de decisiones por intuición

Es posible considerar que la toma de decisiones por intuición puede estar soportada por la

incertidumbre; sin embargo, los procesos de selección están mediados por herramientas, que permiten contacto con los candidatos, creando una base de información que en conjunto con nuestras creencias y personalidades dan como resultado respuestas intuitivas, que bien pueden aportar o no a una toma de decisión. La **percepción** es asumida a partir de factores

que dependen del psicólogo seleccionador como sus creencias y bajo la inmediatez; y la **interpretación** a partir de factores, herramientas o situaciones que se presentan durante el proceso de selección y que permiten dar apreciaciones o análisis por parte del psicólogo seleccionador.

Toma de decisiones por deliberación

Consiste en considerar atenta y detenidamente el pro y el contra de los motivos de una decisión, antes de adoptarla. Los procesos de selección tienen inmersas una serie de herramientas que permiten realizar evaluaciones sobre los candidatos de manera deliberativa. Estas herramientas arrojan respuestas que puede ser identificadas por factores internos propios del candidato, como también por factores externos que no dependen del candidato

*Factores internos: propios del candidato*

El modo habitual de actuación a la hora de la selección por parte de quienes se dedican a la gestión de recursos humanos supone, por este orden, analizar los currículos de los candidatos, realizar una entrevista preliminar, realizar pruebas psicológicas, de conocimientos y situacionales, y realizar una entrevista con mayor profundidad antes tomar decisiones o proporcionar informes a quien deba tomarlas.

A partir de dichas herramientas se obtiene información relacionada con el candidato sus ambientes naturales y objetivos. La selección, empleada como Valoración de candidatos, incluye el análisis de todos los resultados obtenidos mediante las herramientas aplicadas durante el proces y cómo son utilizadas estas por los profesionales para una mayor efectividad en los procesos de selección.

*Factores externos: no dependen del candidato*

Una subcategoría muy importante dentro del proceso de selección y que conlleva a una toma de decisión con mayor efectividad tiene que ver con el Diálogo. También es importante el conocimiento de la organización que tenga el profesional en selección.

**8. Examen médico**

El examen médico es uno de los últimos pasos del proceso de selección porque puede ser costoso. Por lo general se aplica un examen médico para asegurarse de que la salud de los solicitantes sea adecuada para los requisitos del trabajo.

El examen médico es muy importante dentro del proceso de selección ya que se evalúa físicamente al solicitante y determina si es apto para desempeñar las funciones que el puesto requiere.

Los exámenes médicos son necesarios para, entre otras cosas, evitar:

A) Un mayor número de ausentismo al contratar personas que por enfermedad se tendrán que ausentar continuamente de sus labores.

B) La aparición de enfermedades ocasionadas por el tipo de trabajo que desempeñan; ya que existen personas que se encuentran previamente predispuestas a desarrollar algunas enfermedades ligadas al trabajo que desempeñan.

C) Contagio de diversas enfermedades al detectarlas a tiempo.

D) Daños de la imagen de la organización al contratar personas que consuman drogas de abuso.

E) Trastornos en la producción como: déficit en la calidad de los productos, menor calidad en la producción ocasionado por ausentismo o alto índice de rotación de personal.

F) Elevar costos en la capacitación del personal al tener un alto índice de rotación o en cubrir puestos de emergencia por incapacidad.

G) Accidentes graves.

De acuerdo al art. 1 de la Resolucion 43/97

Los tipos de exámenes médicos son:

Examen médico preocupacional o de ingreso: Tienen como propósito determinar la aptitud del postulante conforme sus condiciones psicofísicas para el desempeño de las actividades que se le requerirán. Es obligatorio. La realización del examen preocupacional es responsabilidad del empleador

Examenes periódicos: Tienen por objetivo la detección precoz de afecciones producidas por aquellos agentes de riesgo a los cuales el trabajador se encuentre expuesto con motivo de sus tareas, con el fin de evitar el desarrollo de enfermedades profesionales. Es obligatoria en todos los casos en que exista exposición.  La realización del examen periódico es responsabilidad de la Aseguradora.

Examenes previos a una transferencia de actividad: Tienen los objetivos indicados para los exámenes de ingreso y de egreso. Deberán efectuarse antes del cambio efectivo de tareas. Es obligatoria la realización de exámenes previos a la transferencia de actividad toda vez que dicho cambio indique el comienzo de una eventual exposición a uno o más agentes de riesgo. La realización de este examen será, en este supuesto, responsabilidad de la Aseguradora.

Examenes posteriores a ausencias prolongadas:  Tienen como propósito detectar las patologías eventualmente sobrevenidas durante la ausencia. Estos exámenes tienen carácter optativo.  La realización de este examen será responsabilidad de la Aseguradora.

Examenes previos a la terminación de la relación laboral o egreso: Tendrán como propósito comprobar el estado de salud frente a los elementos de riesgo a los que hubiere sido expuesto el trabajador al momento de la desvinculación. Estos exámenes permitirán el tratamiento oportuno de las enfermedades profesionales al igual que la detección de eventuales secuelas incapacitantes.

Los exámenes de egreso tienen carácter optativo. Se llevaran a cabo entre los DIEZ (10) días anteriores y los TREINTA (30) días posteriores a la terminación de la relación laboral. La realización de este examen será responsabilidad de la Asegurador

**9. Contratación**

Es el momento de firmar el contrato con la persona seleccionada. En él se determinarán todas las condiciones: cargo que ocupará en la empresa, funciones a realizar, remuneración, el tiempo que trabajará en la compañía, etc.

Comunicación a la persona seleccionada

El cierre y la comunicación de la decisión final a los candidatos se suele realizar normalmente mediante contacto telefónico en el cual se comunica la fecha de incorporación y la documentación a aportar para ser contratado finalmente. En caso de que el candidato solicite un compromiso por escrito de la futura contratación se elabora una carta de precontrato.

Información al resto de candidatos.

Los candidatos no seleccionados en cada una de las fases del proceso de selección deberán ser informados por teléfono, por carta o por e-mail.

**9. Incorporación al puesto**

El candidato comienza a trabajar en la empresa. Algunas compañías establecen un período de prueba de seis meses antes de realizar un contrato indefinido o de fin de obra.

En esta fase, el jefe del área deberá acompañar al nuevo componente para presentar a sus compañeros, hacer un tour por la empresa, y de esta manera pueda familiarizarse con el funcionamiento y las normas de la compañía.

**10. Formación**

Debemos procurar que el nuevo integrante se adapte lo más pronto posible a las tareas que ha de realizar. Para ello, es posible que sea necesario realizar algún proceso de formación empresarial, con el objetivo de conozca metodologías de trabajo de la empresa, herramientas que se utilizan, o cualquier tipo de información que el empleado desconozca y precise para su puesto de trabajo.

**11. Seguimiento**

Por último, es conveniente realizar un seguimiento de los trabajadores a medio y largo plazo. El instrumento que se suele utilizar para esto son las encuestas de satisfacción. De esta forma, se puede evaluar cuál es estado de los trabajadores en la empresa, estudiando cuál es el grado de satisfacción de los trabajadores con la empresa y de la empresa con los trabajadores.

**CAPACITACION**

**MARCO LEGAL**

LEY 19587 Capitulo 21

Art. 208 - Todo establecimiento estará obligado a capacitar a su personal en materia de higiene y seguridad, en prevención de enfermedades profesionales y de accidentes del trabajo, de acuerdo a las características y riesgos propios, generales y específicos de las tareas que desempeña.

Art. 209 - La capacitación del personal deberá efectuarse por medio de conferencias, cursos, seminarios, clases y se complementarán con material educativo gráfico, medios audiovisuales, avisos y carteles que indiquen medidas de higiene y seguridad.

Art. 210 - Recibirán capacitación en materia de higiene y seguridad y medicina del trabajo todos los sectores del establecimiento en sus distintos niveles:

1. Nivel superior (dirección, gerencias y jefaturas).

2. Nivel intermedio (supervisión de línea y encargados).

3. Nivel operativo (trabajadores de producción y administrativos).

Art. 211 - Todo establecimiento planificará en forma anual programas de capacitación para los distintos niveles, los cuales deberán ser presentados a la Autoridad de Aplicación, a su solicitud.

Art. 212 - Los planes anuales de capacitación serán programados y desarrollados por los Servicios de Medicina, Higiene y Seguridad en el Trabajo en las áreas de su competencia.

Art. 213 - Todo establecimiento deberá entregar por escrito a su personal las medidas preventivas tendientes a evitar las enfermedades profesionales y accidentes del trabajo.

Art. 214 - La autoridad nacional competente podrá, en los establecimientos y fuera de ellos y por los diferentes medios de difusión, realizar campañas educativas e informativas con la finalidad de disminuir o evitar las enfermedades profesionales y accidentes del trabajo.

Decreto 911/96 Reglamento para la industria de la Construcción

El decreto Nº 911/96 también hace mención de la capacitación para empleados y empleadores en materia de seguridad e higiene, alude este tema en los artículos 7 al 12, tiene un tratamiento similar al de la Ley 19.587. Podemos observar en este decreto como la palabra capacitación se nombra a lo largo de casi todas las tareas descriptas en ella, desde manipulación de materiales hasta maquinas y equipos de transformación de energía.

**INTRODUCCIÓN**

La importancia que ha ganado la capacitación es clave  para la supervivencia y desarrollo de las empresas, porque cada vez más se requiere de personal que conozca “lo último” en los aspectos relacionados con sus actividades diarias. En pocas palabras, capacitar  implica proporcionarle al trabajador  las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo.

Tiempo atrás esta palabra no se utilizaba mucho, hoy en día las organizaciones han apostado a este factor para sacar lo mejor de cada persona, con esto se amplía el área de recursos humanos que son los encargados de planear las capacitaciones de la mejor manera y adecuadas a cada área que se va a desarrollar, no se puede capacitar igual a una persona que va a un puesto administrativo a una que va por uno de técnico, de ahí la importancia de revisar el perfil del candidato y tomar en cuenta todos los factores.

Debemos adaptarnos a los cambios del medio ambiente en este ámbito tan competitivo un cambio a tiempo puede ser la solución de su supervivencia, y el hecho de capacitar al personal con la mejor tecnología le da las herramientas necesarias para sobrevivir los cambios y como personas trabajadoras aprender cosas nuevas nos beneficiara en muchos aspectos y nos dará más oportunidades de crecer en nuestra organización así que si escuchamos que tenemos capacitación, adelante, a sacar lo mejor de estos conocimientos.

La capacitación es una herramienta fundamental para la administración de recursos humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización.

**DEFINICION:**

La capacitación es un proceso planificado, sistemático y organizado que busca modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

**OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN**

Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.

Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia. El contenido de la capacitación puede contener cuatro tipos de cambios de comportamiento:

* Transmisión de informaciones
* Desarrollo de habilidades
* Desarrollo o modificación de actitudes
* Desarrollo de conceptos

**CUÁNDO SE NECESITA CAPACITACIÓN**

  La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.  
Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.  
  
Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa.  
El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.  
  
Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.  
    
  DÓNDE APLICAR LA CAPACITACIÓN

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:  
  
a) Inducción: Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.  
  
b) Entrenamiento: Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.  
  
c) Formación básica: Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa, y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.  
  
d) Desarrollo de Jefes: Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros.  
  
En cualquiera de los casos, debe planificarse adecuadamente tanto la secuencia como el contenido de las actividades, de modo de obtener un máximo alineamiento.   
    
**LA CAPACITACIÓN COMO INVERSIÓN**

 La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa.  
  
Otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo.  
    
**BENEFICIOS DE CAPACITAR**

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.  
  
También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.

Algunos de los benéficos para cada tipo son:

Beneficios para las organizaciones:

* Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
* Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
* Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
* Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
* Crea mejor imagen.
* Mejora la relación jefes-subordinados.
* Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
* Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
* Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
* Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
* Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
* Ayuda a mantener bajos los costos.
* Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo (repercuten favorablemente en la organización)

* Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
* Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
* Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
* Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
* Permite el logro de metas individuales.
* Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

* Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
* Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
* Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
* Hace viables las políticas de la organización.
* Alienta la cohesión de grupos.
* Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.

Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena.  Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse.

## PROCESO DE CAPACITACIÓN

El proceso de capacitación consta de los siguientes pasos:

## Determinación de las necesidades de capacitación

Es fundamental que se identifiquen las necesidades en la empresa o un objetivo de negocio al que quieres contribuir. Éste debe ser el principio y el fin de todo tu programa de capacitación de personal; pase lo que pase, nunca hay que olvidarse de que la prioridad número uno es responder a esas necesidades y apoyar la consecución de esos

La detección de necesidades consiste en encontrar las diferencias que existen entre lo que se debería hacer en un puesto y lo que realmente se está haciendo, así como las causas de estas diferencias. En otras palabras  una investigación que se orienta a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar adecuadamente las funciones de su puesto.

Para asegurar que la capacitación sea oportuna y esté enfocada en los aspectos prioritarios, el empresario debe abordar la evaluación de necesidades utilizando tres tipos de análisis:

* Organizacional: consiste en observar el medio ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para definir tareas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.
* De tareas: consiste en identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren, basado en el estudio de las tareas y funciones del puesto.
* De personas: este análisis conlleva a determinar si el desarrollo de las tareas es aceptable y estudiar las características de las personas y grupos que se encontrarán participando de los programas de capacitación.

Una vez realizados todos los análisis, surge un panorama de las necesidades de capacitación que deberían definirse formalmente en términos de objetivos.

## Medios utilizados para la determinación de las necesidades de capacitación

Evaluación de desempeño: Averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

Observación: permite verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente. Por ejemplo: excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (CheckList) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

Solicitud de supervisores y gerentes: los propios gerentes y supervisores solicitan entrenamiento para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes: contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento.

Reuniones interdepartamentales: discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes al tema.

Examen de empleados: prueba de conocimiento del trabajo.

Modificación de trabajo: siempre que se introduzcan modificaciones de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados.

Entrevista de salida: cuando el empleado va a retirarse de la empresa. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

Análisis de cargos: El conocimiento de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se pueda:

* Preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas.
* Formular planes de capacitación concretos y económicos.
* Adaptar métodos didácticos.

## Programación de la capacitación

Una vez hecho el diagnostico de capacitación necesaria, se debe programar la misma.

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar la siguiente información para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

* ¿QUÉ debe enseñarse?
* ¿QUIÉN debe aprender?
* ¿CUÁNDO debe enseñarse?
* ¿DÓNDE debe enseñarse?
* ¿CÓMO debe enseñarse?
* ¿QUIÉN debe enseñar?

Estas preguntas muy generales deben orientarse a investigar los siguientes aspectos:

* Conocimientos y habilidades técnicos que se requieren para el puesto.
* Habilidades administrativas acerca de cómo organizar el propio trabajo y el de los demás, utilizar los recursos, y lograr los objetivos.
* Habilidades en relaciones humanas como liderazgo, capacidad de motivar, de comunicación, de trabajar en equipo, etcétera.
* Habilidades conceptuales como son el análisis y solución de problemas.
* Habilidad para el logro de resultados.

## Diseño de capacitación

Debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas:

* Objetivos de capacitación: se refieren a los resultados deseados de un programa de entrenamiento. La determinación de los mismos constituye una base sólida para seleccionar los métodos y materiales.
* Disposición y motivación de la persona: existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán. La buena disposición, que se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación, y la motivación, para que se tenga un aprendizaje óptimo los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevas.
* Principios de aprendizaje: para que las personas aprenden de manera más efectiva. Algunos de estos principios son: participación, repetición, retroalimentación, etc.
* Características de los instructores el éxito de cualquier actividad de capacitación dependerá en gran parte de las habilidades de enseñanza y características personales de los instructores, que transmiten sus conocimientos de manera organizada.

## Planeamiento de la capacitación

Consta de los siguientes pasos:

1 - Definición clara del objetivo de la capacitación.

* Capacitación de pre-ingreso: Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos que necesita para el desempeño de su puesto.
* Capacitación de inducción: serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa.
* Capacitación promocional: Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.
* Capacitación en el trabajo: serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores.

2 - Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.

En el sitio de trabajo:

* Instrucción directa sobre el puesto: Se imparte durante las horas de trabajo por un capacitor, un supervisor o un compañero de trabajo.

Etapas:

1. Se brinda a la persona que recibirá la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se espera de él.
2. El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que pueda copiarse.
3. Se pide al individuo que imite el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.

* Rotación de puestos: con el fin de proporcionar a los empleados experiencia en varios puestos. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa.
* Relación experto aprendiz: En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz se aprecian claras ventajas en la retroalimentación que se obtiene prácticamente de inmediato.

Fuera del sitio de trabajo

* Conferencias y presentación de videos: permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos.
* Role Playing y dramatización: Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse con la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas.
* Simulación de condiciones reales: A fin de evitar que la instrucción interfiriera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real
* Estudio de caso: Mediante el estudio de una situación específica real o simulada.
* Estudio individual y aprendizaje programado: Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica del personal, por ejemplo, o de gran dificultad para reunir a un grupo de asistentes a un programa de capacitación.
* Capacitación en laboratorios: Constituye una modalidad de capacitación en grupo.
* Aprendizaje mediante la práctica: En ciertos campos profesionales solo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permite capacitar al personal.

3. Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación (tipo de entrenador, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.)

4. Definición del personal que va a ser capacitado, considerando:

-Disponibilidad de tiempo.

-Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.

5. Determinación del local donde se efectuara la capacitación.

6. Determinación de la época o periodicidad de la capacitación.

7. Calculo de la relación costo-beneficio del programa.

8. Control y evaluación de los resultados

## Implementar el programa de capacitación

Es la etapa de la puesta en marcha del plan de capacitación donde se coordina y prepara el  programa para el desarrollo del evento. La ejecución de las actividades de capacitación puede darse en distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida.

En esta fase debe estar considerada los diversos medios de capacitación, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etc.

En este paso es importante cuidar los siguientes aspectos:

* Organizar en una secuencia lógica y didáctica los contenidos.
* Organizar las sesiones de aprendizaje y los materiales que se utilizarán.
* Sensibilizar a los participantes con respecto a los objetivos, contenidos, etcétera.
* Motivar e involucrar a los participantes.
* Establecer una buena comunicación con los participantes.
* Entender y mantener el control del grupo.
* Vigilar el desarrollo del programa para hacer los ajustes necesarios.

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica, y sobre todo que cumpla sus objetivos dependerá principalmente de los siguientes factores:

* Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.
* La calidad del material del entrenamiento presentado.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza debe facilitar la comprensión del aprendiz, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

* La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

* La calidad y preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

* La calidad de los aprendices

Los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices

## Evaluación del programa de capacitación

Para saber si los objetivos que se plantearon fueron alcanzados es necesario  realizar una evaluación que permitirá medir los resultados del programa de capacitación. La evaluación debe informar sobre cuatro aspectos básicos:

* La reacción del grupo y de cada participante en cuanto a actitudes.
* El conocimiento adquirido, es decir, qué aprendió y en qué grado.
* La conducta, es decir, qué comportamientos se modificaron.
* Los resultados específicos posteriores al curso.

La evaluación puede hacerse en tres etapas:

* Al inicio del curso, para diagnosticar y medir el nivel de conocimientos de los participantes antes del curso en relación con los temas que se van a tratar durante el mismo.
* Durante el curso, para conocer los progresos de los participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios.
* Al final del curso, para medir el grado en que se cumplieron los objetivos.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

* Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
* Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
* Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
* Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Además será necesario determinar si las técnicas de capacitación empleadas son más efectivas que otras que podrían considerarse. La capacitación también podrá comparase con otros enfoques para desarrollar los recursos humanos, tales como el mejoramiento de las técnicas de selección o estudio de las operaciones de producción.

Es necesario establecer normas de evaluación antes de que se inicie el proceso de capacitación. Se debe someter a los participantes a un examen anterior a la capacitación para que luego la comparación entre ambos resultados permita verificar los alcances del programa. Si la mejora es significativa habrá logrado sus objetivos totalmente, si se cumplen todas las normas de evaluación y existe la transferencia al puesto del trabajo.

***CONCIENTIZACIÓN***

**OBJETIVOS DE LA CONCIENTIZACIÓN**

Este capítulo tiene la pretensión de exponer como se genera lo que denominamos cultura desde los aspectos comunicativos. Es decir: cómo los mensajes que corren por el interior de un grupo social, aportan datos capaces de generar, y aún de determinar, modelos culturales. Por decirlo en otras palabras: los mensajes (lo que decimos u oímos) no son más que formulaciones lingüísticas que representan una realidad concreta o que generan una realidad a partir de los signos que trasladan.

Las personas, en el grupo, intercambiamos mensajes, verbales y no verbales, que son tanto representación de la realidad como creación de la misma. Los signos intercambiados determinan el texto y el contexto de una manera de interpretar la vida, de interpretar el mundo y de interpretarnos a nosotros mismos.

La dependencia realidad-signo es absoluta, la realidad es una apreciación subjetiva identificada con un signo, la modificación del signo puede provocar la modificación de la propia realidad. El fenómeno denominado comunicación categórica, supone haber cargado los signos de un contenido doble: el contenido propiamente lingüístico, el semántico propiamente dicho, y el contenido afectivo o emocional que determina el uso del término en un contexto específico.

Toda cultura es un conjunto de saberes, procedimientos y actitudes producto de una interpretación subjetiva de la realidad, identificada y transmitida por medio de signos. Es en este sentido en el que nos planteamos también la cultura de prevención desde una óptica de utilización de signos y, creemos, que podemos modificar actitudes si nos inspiramos en un baño de palabras fuertemente cargadas de contenido afectivo. Esto es lo que ocurre en la realidad sin que lo pretendamos concretamente; el establecimiento sistemático de este proceso puede favorecer, intencionadamente, nuestro objetivo.

El objetivo de la concientización es conseguir una modificación de la conducta de las personas concretas, una modificación individual (en cuanto a la conducta, no a su logro), que permita respuestas concretas. Esto lo pretendemos lograr a través de palabras, de signos, a través de establecer una situación normal en la que la realidad (en lo que hace referencia al mundo de la salud en el trabajo), sea identificada con signos concretos. Estos signos deben pertenecer al habla, a la naturalidad cultural del grupo.

Se trata de potenciar una situación en la que “se hable” de manera natural de los temas de nuestro interés, cargando los signos de los aspectos afectivos que los convierten en operativos. Esta operatividad es la traducción de las actitudes en actos concretos.

Hablar de las cosas es hacerlas. Hablar de prevención (con las palabras adecuadas y en los momentos oportunos), es hacer prevención.

Hablar de prevención es crear el valor prevención, el valor salud en el trabajo. De lo que no se habla poco importa y poco podemos decir que pertenezca a nuestra cultura (y menos que se traduzca en actos).

**¿CÓMO CREAR CONCIENCIA DE SEGURIDAD?**

Es importante que directores, supervisores y empleados estén conscientes de la importancia de la seguridad.

Algunas organizaciones tienen programas de concientización sobre seguridad, campañas y carteles, programas de entrenamiento o capacitación sobre seguridad y/o incentivos de seguridad, con el objetivo de disminuir el número de accidentes y enfermedades. Estos programas implican el uso de varios medios de comunicación.

1. *Programas de concientización*

* Conferencias acerca de la seguridad.
* Panfletos para enseñar y motivar a los empleados a que sigan los procedimientos de seguridad en el trabajo.
* Colocación de carteles, letreros y lemas, alusivos a la seguridad, en los cuales se haga notar que ocurriría si no respetamos las normas establecidas. (Éstos son muy efectivos ya que se los puede colocar en lugares estratégicos donde los empleados de seguro los verán).
* Coordinar los esfuerzos de seguridad por un “director o supervisor de seguridad”, o creando “Comisiones de Higiene y seguridad”. Además tendrán como tarea, comprobar que la maquinaria, el equipo y las instalaciones, así como el equipo de protección personal de los trabajadores se encuentre en buen estado, para asegurar la realización del trabajo dentro de las condiciones máximas de seguridad.
* Capacitación sistemática, con el objeto de asegurar los conocimientos básicos de seguridad requeridos para trabajar en las áreas de producción. La capacitación se hará, en aula (riesgos, primeros auxilios, etc.) y en campo (simulacros).
* Información sobre casos reales ocurridos (dentro de la empresa o, dentro de otras empresas), para hacer conciencia de que por más simple que un detalle parezca puede ocasionar una tragedia.
* Realizar auditorías, en los distintos ámbitos laborales, con el fin de constatar y corregir prácticas de trabajo inseguras, tendientes a lograr el objetivo de cero accidentes.
* Evaluar al personal en función de su desempeño en materia de seguridad, con el objeto de lograr la mejora continua, y evidenciar sus puntos débiles.

1. *Campañas y carteles para concientizar*

Es conveniente utilizar carteles y slogans. Sin embargo, toda publicidad debe ser simple, razonable y constructiva. Los carteles o slogans que incitan el miedo pueden ser dañinos: “Un trabajador asustado no es un trabajador seguro”.

(Aunque un dibujo horripilante atrae siempre la atención, utilizar carteles en los que se representen la angustiosa faz de un trabajador accidentado, producen miedo en lugar de formar a quienes lo leen).

Quizás el requisito más importante de un cartel sea que de un mensaje positivo.

Un cartel que le diga que no tenga accidentes no le describe lo que quiere usted que haga, ni le dice como no tener accidentes.

Los carteles que dicen cómo se puede estar seguro, que le aconsejan utilizar defensas protectoras, que le recuerdan que sea precavido y cuidadoso, emplean enunciados positivos.

1. *Programas de entrenamiento en seguridad / Capacitación en seguridad*

Los programas de entrenamiento en seguridad que se pueden encontrar en muchas organizaciones, incluyen procedimientos de primeros auxilios, manejo en forma defensiva, técnicas de prevención de accidentes, manejo de equipo peligroso y de procedimientos de emergencia. En estos programas, se hace hincapié en el uso de equipos de protección personal y en el uso de equipos de primeros auxilios.

Los tipos más comunes de equipos de protección personal son los lentes y gafas protectoras, protectores para la cara, calzado de seguridad, cascos, cinturones de seguridad, protectores para el pelo, etc. También existe una variedad de aparatos eléctricos, que se usan en muchos trabajos para proteger el oído y los pulmones.

Más aún, muchas organizaciones proporcionan entrenamiento en seguridad fuera del trabajo: en casa, en ruta, etc., así como primeros auxilios. Las lesiones y accidentes fuera del trabajo, ocurren con mucha mayor frecuencia que las que ocurren en el trabajo.

1. *Incentivos de seguridad*

La meta de todo programa de incentivos de seguridad es reducir los accidentes y hacer del lugar de trabajo un sitio más seguro. (Sin embargo, muchas veces un programa de incentivos se basa más en los castigos que en las recompensas, pero se ha comprobado, que al usar refuerzos y retroalimentación positivos para reforzar una conducta segura, tienen más éxito para mejorar las condiciones de seguridad o reducir los accidentes. Estos incentivos incluyen elogios, reconocimiento en público, recompensas en efectivo, el uso de la retroalimentación, entre otros.