

LA CAPACITACIÓN Y EL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Capacitación y Desarrollo
del Talento Humano

Bloque 1

El presente material recopila una serie de definiciones, explicaciones y ejemplos prácticos de autores especializados que te ayudarán a comprender los temas principales de este bloque.

Las marcas usadas en la antología son única y exclusivamente de carácter educativo y de investigación, sin fines lucrativos ni comerciales.

La capacitación y el talento humano en las organizaciones

1. Talento humano en las organizaciones

En la sociedad globalizada, los principios de eficiencia orientan el actuar de las organizaciones para obtener mejores resultados, lo cual se traduce en más ganancias; por lo tanto, se busca aumentar la competitividad mediante diferentes estrategias, algunas basadas en el desarrollo del capital o talento humano (Mejía, Bravo y Montoya, 2013).

Es importante mencionar que, dentro de las instituciones educativas, se establecen criterios para valorar el desempeño y productividad de los trabajadores, quienes aportan sus competencias para el cumplimiento de los objetivos. De esta forma se apuesta por la “educabilidad” para promover el desarrollo del talento humano, que hace referencia al aprovechamiento de las capacidades y del potencial de cada persona que conforma la organización, para el éxito en conjunto (Mejía, Bravo y Montoya, 2013).

De acuerdo con Chiavenato (2009), el talento humano se puede entender como aquellos sistemas de formación que se constituyen para perfeccionar la productividad, aumentar la moralidad e incrementar la capacidad de los trabajadores de una organización, por lo que la gestión del talento humano engloba el grupo de políticas y prácticas indispensables para liderar y administrar todas las cuestiones vinculadas con los individuos, tomando en cuenta el reclutamiento, la selección, la capacitación, las retribuciones, la valoración de las funciones desempeñadas y las condiciones de vida.

Mediante la gestión del talento humano se pretende aprovechar al máximo las capacidades y potencial de los individuos, para que se desenvuelvan plenamente en la organización. Esto conduce a la configuración y perfeccionamiento de la conducta, considerando los alcances y perspectivas de las organizaciones.



1.1. Conceptualización y clasificación de las organizaciones

La interacción es un punto fundamental en la psicología social, puesto que las personas interactúan con una gran variedad de personas y organizaciones durante su vida diaria, debido a que el ser humano es, por naturaleza, un ser colectivo y participativo, que convive con su entorno (Ibáñez, 2011).

Vivimos en una sociedad de organizaciones, compuesta por estructuras muy complejas que posibilitan que los sujetos cubran todo tipo de necesidades, por lo que la eficacia de dichas organizaciones no depende necesariamente de las capacidades intelectuales de los individuos que las conforman, sino de la habilidad y capacidad de desenvolverse en grupo.

Con lo mencionado anteriormente, podemos definir a una organización como una estructura de prácticas administradas por dos o más personas mediante la cooperación. Chiavenato (2009) establece que una organización necesita los siguientes requisitos para constituirse:

1. Individuos que se puedan comunicar.
2. Personas preparadas para contribuir en una práctica en conjunto.
3. Individuos que pretenden lograr un fin común.

Existe una gran variedad de organizaciones, esto se debe a que éstas pueden ofrecer la producción de algún bien o producto, por ejemplo, artículos de primera necesidad, de diversión o brindar un servicio como los centros médicos. Así, se pueden diferenciar múltiples tipos de organizaciones de índole empresarial, económica, educativa, comercial, política, social y médica, por mencionar algunas. Cada una influye en la vida de las personas para que se desarrollen en sociedad y viceversa, son cambiantes y se transforman en función de los intereses, reacciones y pensamientos de los individuos que conforman la sociedad (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009) menciona también que a las organizaciones grandes se les conoce como complejas debido a que se caracterizan por:

- a. Su complejidad estructural, es decir, sus diversos niveles horizontales y verticales, ya que a medida que surgen divisiones en el trabajo aumentan los niveles jerárquicos en ella.
- b. La importancia que dan a las actividades que se realizan y no a las personas que las llevan a cabo.
- c. Las rutinas que se realizan dentro de las organizaciones.
- d. Las organizaciones informales que se hacen dentro de las prácticas establecidas formalmente.
- e. La división de funciones acorde con las líneas de especialización.
- f. Al número de individuos que la conforman, así como a sus estructuras.

Un sistema es el conjunto de elementos que se vinculan de manera dinámica mediante el desarrollo de una actividad, con el fin de lograr un objetivo o propósito, las organizaciones se pueden ver como sistemas sociales y sistemas abiertos. Existen distintas tipologías, Munguía y Ocegueda (2006) men-

cionan la clasificación que hace Talcott Parsons, basada en la función o propósitos de las entidades y se distinguen en cuatro tipos:

- a. Asociaciones de mutuo rendimiento: sindicatos, grupos políticos o asociaciones profesionales.
- b. Comercios que benefician a propietarios y directivos: empresas bancarias o industrias.
- c. Organizaciones que brindan un servicio en beneficio del cliente: centros médicos, centros educativos o asociaciones sociales.
- d. Organizaciones que benefician a la sociedad en general: centros gubernamentales o de investigación.

Otra clasificación está basada en las funciones de las entidades, al respecto Munguía y Ocegueda (2016) mencionan los siguientes tipos:

- a. **Productividad:** aquellas dedicadas a producir bienes, brindar un servicio y producir un incremento económico para la sociedad o un grupo económico.
- b. **Mantenimiento:** son todas las empresas que se encargan de interactuar con la sociedad, como los centros educativos y religiosos.
- c. **Adaptativas:** se encargan de plantear conocimientos, formulan hipótesis y aplican dicha información a problemas actuales, como los centros de investigación científica.
- d. **Administración política:** son todas las que se dedican a estructurar y controlar a la sociedad y los recursos como las organizaciones políticas o sindicatos.

1.2. Talento humano y su relación con las competencias laborales

Para comprender la relación existente entre el talento humano y las competencias laborales es importante definir ambos conceptos. Por un lado, el talento humano se conceptualizó anteriormente como aquellos sistemas que constituyen y forman al personal para su perfeccionamiento en las organizaciones, con la finalidad de aumentar la productividad de los trabajadores en la misma.

Por otro lado, retomando a Alles (2009), las competencias laborales se pueden definir como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que llevan a un desarrollo eficaz, eficiente y pertinente en diferentes ambientes. En el caso de un contexto organizacional, las competencias laborales son aquellas que la empresa y los trabajadores de la misma produzcan para generar un esfuerzo económico y social.

1.3. El rol del psicólogo y del pedagogo en la capacitación del talento humano

Debido a los cambios y transformaciones que sufren las organizaciones ante la globalización, es importante que se replanteen estrategias para hacer frente a esta vulnerabilidad, es de gran ayuda considerar un modelo integral para gestionar el talento humano dentro de la organización de acuerdo con las necesidades y fines que presenten (López, 2010).

Ante esto, las organizaciones y el área dedicada al talento humano deben estructurar y organizar las estrategias adecuadas y pertinentes enfocadas a los trabajadores y el desarrollo integral de sus competencias. Dentro del Departamento de Talento Humano, los profesionales que pueden abordar dicha temática de forma teórica y práctica son los profesionistas de dos disciplinas: la psicología y la pedagogía. En lo que respecta a la psicología, son los psicólogos organizacionales los que se encargan de la capacitación, por otro lado, los pedagogos participan en el desarrollo y gestión de los programas para la capacitación (Alles, 2012).

La psicología organizacional tiene sus comienzos a partir del siglo XIX, se considera una división dentro del campo de la psicología ya que estudia la relación entre las personas y el logro eficiente de sus tareas. Algunos autores que han hecho aportaciones en la psicología organizacional son Binet en el área de la inteligencia, Scott en la de publicidad y Munsterberg en el contexto empresarial, todos ellos contribuyeron a que se implementarán los procesos de selección y de capacitación en las industrias o empresas por medio de pruebas psicométricas y de grupos de trabajo (Álvarez, Estrella y Rosas, 2018).

Hoy en día, el rol del psicólogo organizacional en las empresas es de suma importancia, ya que no sólo trabaja en el área de talento humano, sino en planificación estratégica, marketing, desarrollo de marcas, etc. Todo lo que lleva a cabo tiene como objetivo responder a las necesidades de los trabajadores y de las organizaciones, así como mantener un bienestar y motivación adecuados ajustando siempre la brecha existente entre la cultura y el clima organizacional (Andrade y Gómez, 2008).

Por otro lado, la pedagogía juega un papel importante en la formación empresarial, pues se dedica a la formación de los trabajadores en las empresas, es decir, a la formación de competencias en recursos humanos. Al estar al pendiente de los intereses y estrategias que permitan perfeccionar la competitividad y sostenibilidad de la empresa, los pedagogos deberán establecer los objetivos, las estrategias para llegar a ellos y una evaluación continua para valorar los datos obtenidos y mejorarlos (Sánchez, 1999).

Actualmente, se puede ver este trabajo de los pedagogos en el ámbito empresarial por la alfabetización digital en las administraciones, por lo que será el profesional de la formación el responsable de diseñar estrategias pertinentes que permitan formar y coordinar los contenidos educativos necesarios en la organización por medio de una capacitación que dé resultados a corto, mediano y largo plazo (Pineda, 2007).

1.4. Principales problemáticas que se enfrenta en la capacitación y sus soluciones

Hoy en día, uno de los principales problemas a los que se enfrentan las organizaciones es la competitividad, entendiéndose como la capacidad para exportar, de utilizar eficientemente los factores de producción y de los recursos naturales, así como del aumento de la productividad que responde a una mejora en el nivel de vida. Por lo antes mencionado, Saavedra (2010) señala que la competitividad es un problema

complejo que las empresas analizan mediante tres factores:

- Competitividad del país
- Infraestructura de la región
- Competitividad dentro de la empresa

La competitividad depende de la capacidad de la empresa para responder y manejar adecuadamente los siguientes agentes:

- Elegir los productos, servicios o marcas que ofrecen
- Elegir el equipo tecnológico adecuado
- La organización dentro de la empresa
- Los proyectos de análisis y desarrollo
- Los sistemas de verificación
- La selección, formación y gestión de los recursos humanos
- La venta y distribución de los productos o servicios
- El control financiero y la administración económica

Otra problemática a la que se enfrentan las organizaciones es la capacitación y las estrategias que se utilizan debido al cambio constante del personal y la carencia de capacitación y formación. Son factores que influyen notablemente en la duración y permanencia de los recursos humanos en las organizaciones, lo cual ocasiona que al contratar personal sin la capacidad y formación necesaria se impacte la productividad y competitividad de la empresa, por lo que, la capacidad influirá en el rendimiento de la organización, así como el futuro de la misma y de los individuos que la conforman.

La capacitación se puede llevar a cabo de diversas maneras y en diferentes tiempos, es decir, se puede brindar antes del ingreso del personal o durante sus labores en la organización debido a que un objetivo de la misma es brindar métodos y herramientas al personal, con lo que adquirirá y desarrollará tanto los conocimientos como las habilidades necesarias para desenvolverse eficientemente.

Esta capacitación puede ser teórica, práctica o una combinación de ambas y su finalidad es explicar constantemente la actualización sobre el funcionamiento de un proceso o actividad (Morales, 2000).

2. Importancia de la capacitación y el desarrollo en el ámbito laboral

La capacitación es un elemento esencial en el proceso y desarrollo de las empresas, el personal que conforma a la organización adquiere y desarrolla los conocimientos, habilidades, actitudes y estrategias para desenvolverse adecuadamente en su contexto laboral y en las tareas que se le encarguen.

De acuerdo con la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (2020), las acciones que se lleven a cabo durante la capacitación del personal ya sea para formar o actualizar podrán traer consigo algunos beneficios, entre ellos se enlistan:

- Mejora en la calidad de las actividades
- Disminución de los tiempos
- Diferentes formas de solución de problemas
- Mejora la ética y motivación del personal
- Surgimiento de grupos de trabajo con mayor desempeño
- Aumento en las especializaciones
- Incremento en la productividad
- Reducción de tiempos en supervisión de tareas

2.1. Evolución histórica

En la antigüedad, la capacitación se podía observar en la formación en el trabajo en donde mediante códigos se escribían los principales puntos y acciones que regularían el trabajo de los nuevos aprendices. Posteriormente, en Europa medieval, por medio de los talleres artesanales se consolidaba una relación entre los trabajos y la formación en ellos (Mitnik y Coria, 2012).

En el ámbito de las artes, se podían observar en tres categorías: los maestros, los aprendices y los oficiales. Los maestros tenían las herramientas necesarias para dirigir los trabajos a realizar, los aprendices eran los que desarrollaban sus habilidades y obtenían los conocimientos de los maestros con la producción, los oficiales eran los que realizaban los trabajos sin la supervisión de los maestros, pues ya tenían los conocimientos base y sólo se debían aprobar sus obras por parte de los maestros, en caso de ser aprobados, ellos podían abrir sus talleres propios (Mitnik y Coria, 2012).

Por lo anterior, se puede decir que la capacitación tiene sus orígenes desde que se iniciaron las unidades productivas pequeñas en las que se utilizaba la metodología de “aprender haciendo”, las cuales se transformaron durante la revolución industrial y las exigencias a la sociedad durante las dos guerras mundiales. Asimismo, las prácticas de capacitación se vieron acompañadas de la teorías y prácticas

pedagógicas, psicológicas y administrativas que provenían de países desarrollados, con la finalidad de comprender a las organizaciones como instituciones (Mitnik y Coria, 2012).

A partir de los años 50 surge el diseño instruccional sistemático, época en la que aparece la taxonomía de Bloom y por medio de ella se definen las características, actitudes y resultados esperados de las personas que trabajan en las instituciones, fábricas o empresas, por lo que, la taxonomía permitió que las personas encargadas de llevar a cabo la capacitación construyeran un esquema en el que se podían complementar tanto el contenido por aprender como las metas de la institución a alcanzar para mejorar la productividad de las compañías (Mitnik y Coria, 2012).

Hoy en día, con la evolución del proceso y diseño de capacitación en las instituciones, los cambios y transformaciones requieren mayor esfuerzo en las habilidades cognitivas para seguir siendo organizaciones innovadoras y presentes en el mundo de hoy, en el que es de suma importancia aumentar la productividad, la formación y la actualización del personal para obtener los mejores resultados.

2.2. Caracterización como procesos de cambio

Las organizaciones cambian de manera paulatina: un cambio se lleva a cabo de tal manera que se pueda avanzar y procesar. Estos cambios dependen de la evaluación en las actitudes de las personas que las conforman, pues los cambios en las organizaciones se harán dependiendo de las tareas y actividades que realice el personal. Por ello, es importante que el proceso de cambio en la organización tome en cuenta las características que la conforman, las funciones y los alcances de cada persona, debido a que en estas las fases de la capacitación son similares, sin embargo, el contenido y lo que se puede lograr en cada una de ellas, varía (González y Tarragó, 2008).

Algunas fases dentro del proceso de cambio en las organizaciones son: establecer las necesidades, señalar los objetivos a alcanzar, determinar un plan de acción para dichas prioridades, diseño y elaboración de programas de capacitación, desarrollo de las metodologías a usar, valoración de resultados y seguimiento del proceso.

2.3. Su impacto en el talento humano

La globalización y los avances tecnológicos han impulsado los cambios en los procesos de las organizaciones, sin embargo, el rol que juega el talento humano será el determinante para conseguir un aumento en la productividad y un éxito en los procesos de transformación y cambio que se lleven a cabo dentro de ellas, por lo que el hecho de no establecer equipos de trabajo efectivos influye de manera negativa en las transformaciones y en los resultados (Pardo y Díaz, 2014).



Los cambios organizacionales se refieren a las modificaciones a las que se enfrentan las instituciones por las variaciones del contexto y del entorno, las cuales obligan a realizar ajustes en los procesos que, por un lado, afectan los resultados de las empresas, y por otro, pueden ser una oportunidad de innovación en ellas. Siendo algunos factores de resistencia los que se tienen que tomar en cuenta al momento de realizar un cambio organizacional y así medir el efecto que traerá consigo dicha transformación (Pardo y Díaz, 2014).

2.4. Su relación con la productividad organizacional

Es importante preparar al personal antes de llevar a cabo un cambio, pues si se realiza sin previo aviso es probable que se convierta en un obstáculo para los resultados deseados. El personal requiere de un tiempo de adaptación y motivación, sin embargo, la mayoría del personal que se encuentra en altos mandos espera resultados inmediatos, por lo que puede ser otro factor que impida lograr un cambio de la mejor manera. Asimismo, es de suma importancia establecer los objetivos, los resultados, los medios y metodologías para lograrlo, tener una retroalimentación y revisión continua y ser transparentes en el proceso para que el talento humano se pueda desenvolver de la mejor manera y dar buenos resultados en la productividad organizacional (Pardo y Díaz, 2014).



2.5. Proceso administrativo y su importancia en la organización

El proceso administrativo es el instrumento primordial en la labor de un proyecto social y, por ende, en la tarea que desempeñan los administradores en una organización. Los resultados exitosos dentro de estas dependen de la efectividad de la administración, debido a que permite complementar los equipos de trabajo con las relaciones personales, además del uso adecuado de las herramientas materiales y de las instalaciones. Añadido a esto, se expone los impedimentos, las probables soluciones que se puedan dar y establecer las problemáticas identificadas, es decir, un proceso administrativo se encarga de establecer los objetivos, utilizar los recursos eficazmente basándose en la planificación, estructuración, ejecución e inspección de las actividades a realizar (Luna, 2015).

REFERENCIAS

Alles, M. (2009). *Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2012). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Granica.

Andrade, V. y Gómez, I. (2008). Salud Laboral. Investigaciones realizadas en Colombia. *En Pensamiento Pedagógico*, 4 (10), p. 9-25. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2792644.pdf>

Álvarez, L., Estrella, B. y Rosas, S. (2018). Rol del psicólogo organizacional en la gestión de talento humano. *PODIUM*, (33), p. 79-90. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Luis_Alvarez-Silva/publication/326004291_Rol_del_Psicologo_Organizacional_en_la_gestion_de_Talento_Humano/links/5b519a64aca27217ffa6cb4e/Rol-del-Psicologo-Organizacional-en-la-gestion-de-Talento-Humano.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

González, M., y Tarragó, C. (2008) Capacitación para el cambio. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 17 (4), p. 1-10. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v17n4/aci02408.pdf>

Ibáñez, N. (2011). Aprendizaje-enseñanza: mejora a partir de la interacción de los actores. *Educ. Educ.*, 3 (14), pp. 457-474. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v14n3/v14n3a02.pdf>

López, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *En Perspectivas*, 26, pp. 129-152. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Luna, A. (2015). *Proceso Administrativo*. México: Instituto Politécnico Nacional.

Mejía, G., Bravo, C. y Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 1 (34), pp. 2-11. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v34n1/rii02113.pdf>

Mitnik, F., y Coria, A. (2006). *Políticas y programas de capacitación para pequeñas empresas. Un análisis multidisciplinar desde la teoría y la experiencia*. Uruguay: CINTERFOR/OIT.

Morales, M. y Pech, J. (2000). Competitividad y estrategia: El enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y Administración*, (197), p. 47-63. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/197/RCA19705.pdf>

Munguía, E. y Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las organizaciones*. México: Umbral.

REFERENCIAS

Pardo, C. y Díaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá, D.C. *Elsevier Doyma*, 5 (11), pp. 39-48 Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2215910X14700187?token=1A-4D0B1836C3473B524E6ACDE9ADBF82AF77D7681719F404A14A1A49F304D1EDF176DE1DE3A8EA-758D501A18B0B78164>

Pineda, P. (2007). La formación continua en España: balance y retos del futuro. En *RELIEVE: Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 13 (1), p. 43-65. Recuperado de https://www.uv.es/RELIEVE/v13n1/RELIEVEv13n1_2.pdf

Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo. (2020). *La importancia de la capacitación para las y los trabajadores*. Recuperado de <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/la-importancia-de-la-capacitacion-para-las-y-los-trabajadores?idiom=es>

Saavedra, L. (2010). Hacia la competitividad de la PyME Latinoamericana. *XII Asamblea General de ALAFEC*, Perú. Recuperado de http://www.alafec.unam.mx/docs/macroyproyectos/competitividad_macro.pdf

Sánchez, I. (1999). Contextos epistemológicos actuales para la pedagogía laboral y la formación en la empresa. *Revista Complutense de Educación*, 1 (10), p. 105- 125. Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/RCED9999120105A/17222>