

**Universidad Nacional de Córdoba**  
FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS, FÍSICAS Y  
NATURALES

**HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL**

**“SELECCIÓN, CAPACITACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN”**

**Alumnos:** Bergoglio, Mateo

Castro Calizaya, María Natalia

Chávez, Ana Valeria

Visintini, María Gianna.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN GENERAL	3
SELECCIÓN DEL PERSONAL	4
INTRODUCCIÓN	4
MARCO LEGAL	4
PRINCIPIOS	5
Habilidades .....	5
Orientación .....	5
Ética profesional .....	5
ETAPAS DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL	6
I. Análisis de las necesidades de empleo .....	6
II. Proceso de reclutamiento .....	6
1º) Inventario de RRHH	6
2º) Fuentes de Reclutamiento	6
III. Proceso de selección de personal.....	7
Recepción de solicitud de empleos	7
Entrevistas	7
Pruebas psicológicas	8
Pruebas de conocimiento y habilidades	8
Exámenes médicos	8
IV. Incorporación a la organización inducción.....	9
TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE CANDIDATOS.	10
TÉCNICA 1: “Análisis de CV y formularios de solicitud.” .....	10
TÉCNICA 2: “La entrevista de Selección.” .....	11
TÉCNICA 3: “Selección de personal por redes sociales.” .....	11
TÉCNICA 4: “Prueba de Capacidades”.....	12
TÉCNICA 5: “Pruebas de Personalidad”.....	13
TÉCNICA 6: “Pruebas Grupales”.....	14
TÉCNICA 7: “Métodos Novedosos” .....	14
Selección de personal y gamificación	14
Inbound Recruiting en la selección de personal	14
Big Data aplicado a la selección de personal	15
CAPACITACIÓN	16
Introducción	16
Definición	16

Marco Legal	17
¿Cuándo se necesita capacitación?	18
Campos de capacitación	19
Beneficios de capacitar	20
Beneficios para la empresa .....	20
Etapas del proceso de capacitación	22
1. Detección de Necesidades de Capacitación .....	22
Medios utilizados para la determinación de las necesidades de capacitación	23
2. Clasificación y Jerarquización de las necesidades de capacitación ....	24
3. Definición de objetivos.....	24
4. Elaboración del programa.....	25
I.    ¿Qué? (Contenido)	25
II.   ¿Cómo? (Técnicas y ayudas)	26
III.   ¿Cuándo? (Fechas y horarios)	28
IV.    ¿A quién? (Destinatarios)	28
V.    ¿Quién? (Instructor)	29
VI.    ¿Cuánto? (Presupuesto)	29
5. Ejecución .....	30
6. Evaluación de los resultados .....	30
CONCIENTIZACIÓN	32
Programas de concientización	32

## INTRODUCCIÓN GENERAL

Las organizaciones para su buen funcionamiento, y para que sean eficientes en el desenvolvimiento de sus tareas deben contar con una buena tarea de selección, capacitación y concientización.

Cuando hablamos de selección hablamos de un procedimiento para encontrar al personal que mejor se ajuste al cargo vacante.

Por capacitación entendemos a la actividad que realizan las empresas para poder mejorar el desempeño de los empleados en lo que respecta a habilidades, conocimiento y conductas del mismo.

Y finalmente concientización implica educar al personal en torno a la seguridad de información que se maneja en el interior de la empresa, tiene como objetivo el conocimiento de la seguridad de la empresa.

# SELECCIÓN DEL PERSONAL

## INTRODUCCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección de personal es el camino que sigue una empresa para la incorporación de nuevos trabajadores.

Se trata de un proceso donde podemos diferenciar hasta cuatro etapas clave: análisis de necesidades, reclutamiento, selección e incorporación. Conocer cada una de ellas y aplicar la estrategia adecuada en todo momento será imprescindible para que el proceso de selección de personal sea un éxito.

En caso contrario, será complicado encontrar a esa persona adecuada que se ajuste a las necesidades que plantea la empresa.

El proceso de selección se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

## MARCO LEGAL

La Ley 19.587 en su Título VIII- CAPÍTULO 20 establece:

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 pre ocupacionales y periódicos que disponga el servicio médico de la empresa.

## PRINCIPIOS

### **Habilidades**

Parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

### **Orientación**

En caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientarlo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o así el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, etc.

Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común qué si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisará el resultado. La razón primordial de esta postura parece ser que sí se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos.

### **Ética profesional**

Resulta imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones *pueden afectar a la vida futura del candidato*. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden afectar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización. Es imprescindible, pues, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente, la vida de otras personas. Es una gravísima responsabilidad.

## ETAPAS DE UN PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

### I. Análisis de las necesidades de empleo

Como su nombre indica, en esta etapa inicial el equipo de recursos humanos debe determinar las necesidades de la empresa. Así pues, comenzaremos respondiendo a una simple pregunta: *qué puestos hay que cubrir?*. Antes, es importante hacer un buen trabajo previo en busca de los defectos o carencias del sistema de trabajo corporativo, de las capacidades de la plantilla, etc. También hay que determinar si se trata de contrataciones esporádicas -para una campaña determinada, cubrir una baja- o definitivas. En base a estas necesidades, podremos completar la descripción del puesto de trabajo.

Se divide en dos partes. Para empezar, tenemos las habilidades necesarias para completar con éxito las tareas relacionadas con el puesto. En segundo lugar, está la experiencia exigida. En las primeras hay que tener en cuenta las habilidades duras y blandas, en donde una tiene que ver con la formación académica del profesional y la otra con los rasgos interpersonales de cada uno.

### II. Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento nos permitirá localizar a los aspirantes que mejor se ajusten a la vacante ofrecida. Para ello se tendrá:

#### 1º) *Inventario de RRHH*

Consiste en la localización de las personas que, trabajando actualmente en la organización, reúnen los requisitos planteados, lo cual permitiría proporcionar postulantes que conocen la organización y su actuación.

#### 2º) *Fuentes de Reclutamiento*

De no encontrar dentro del inventario al candidato deseado, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales a los medios por lo que se va a valer una empresa para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

Los medios de reclutamiento son necesarios para informar a los candidatos sobre vacantes existentes, mientras más amplios sean, mayor será la oportunidad de conseguir a la persona adecuada pero también será mayor el trabajo a realizar.

El objetivo de estos es llamar la atención y despertar interés en los candidatos, para ello, es imprescindible publicar una oferta de empleo tan clara como atractiva. Precisión es la palabra clave. Hay que ser precisos en la descripción,

pero también a la hora de decidir dónde publicamos la oferta de empleo. Hay muchas opciones, y a veces querer abordarlas varias resulta un problema ante un volumen excesivo de candidaturas.

Las solicitudes de empleo deben estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando, en general se suelen destacar tres niveles: de ejecutivos, de empleados y de obreros.

Aun así, el objetivo de esta fase es atraer a la mayor cantidad posible de aspirantes. En este sentido, contar con la ayuda de un software de reclutamiento será de gran ayuda para los recursos humanos. Esta herramienta nos permitirá almacenar CV y documentación adjunta, como cartas de presentación o recomendación; además también se podría cribar candidatos.

### **III. Proceso de selección de personal**

Si en la fase de reclutamiento pretendíamos atraer candidatos, afrontamos el proceso de selección de personal con el objetivo de localizar a los aspirantes más preparados. Aunque el proceso de reclutamiento y selección de personal sean diferentes, van de la mano y en la etapa de reclutamiento ya podemos comenzar a descartar las candidaturas que no se ajustan a lo que buscamos, agilizando así el proceso de selección de personal.

#### *Recepción de solicitud de empleos*

En esta etapa lo que pesa es la calidad de los aspirantes, no la cantidad. Para ello, será necesario comprobar las habilidades, experiencia y formación de cada candidato que haya enviado su currículum.

Luego se determina si el candidato reúne los requisitos planteados y en caso afirmativos se procede a una entrevista.

#### *Entrevistas*

Una vez preseleccionadas las candidaturas, llega el momento de pasar a las entrevistas de trabajo. En la mayoría de los casos, se suelen realizar entrevistas individuales que permiten conocer de primera mano al trabajador, comprobar su experiencia, permitirle que nos explique su trayectoria, sus aspiraciones y sus

expectativas. Si coinciden con las de la empresa, se lo toma como una buena señal.

Muchas empresas apuestan por entrevistas o dinámicas de grupo donde participan varios aspirantes. El objetivo es ver cómo trabajan en un entorno de máxima exigencia, valorar la capacidad de trabajar en equipo o colaborar con el resto de aspirantes.

Contar con una herramienta de reclutamiento nos permite hacer un seguimiento de cada candidato, anotando sus puntos fuertes, debilidades, etc. o incluso cualificarlo.

Debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida y las prestaciones, a fin de que el candidato decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a las siguientes evaluaciones:

#### *Pruebas psicológicas*

En esa etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto.

#### *Pruebas de conocimiento y habilidades*

Sirven para diferenciar candidatos muy similares en cuanto a las etapas anteriores. En general no se descartan candidatos en esta etapa, solo sirve como complemento diferenciador al momento de la decisión final.

#### *Exámenes médicos*

Toda empresa tiene la obligación de realizar exámenes de ingreso y luego periódicos para controlar los aspectos sobre la salud de sus empleados. Este tiene como objetivo detectar posibles enfermedades, prevenir futuros accidentes, ya que el desempeño en falta de buen estado de salud del candidato puede influir en la calidad y cantidad de su productividad, índice de ausentismo y puntualidad.

La determinación de la capacidad física del trabajo debe realizarse de acuerdo con las necesidades de la tarea. Es aconsejable proveer al examinador médico, las demandas físicas del trabajo, si no hay un trabajo inmediatamente disponible, el médico debe utilizar una lista general de requisitos del trabajo correspondientes a la tarea de la planta, como guía para evaluar en general la

habilidad del trabajador para ocupar el puesto. Así el médico puede interpretar los resultados del examen en relación con las demandas de la tarea.

#### **IV. Incorporación a la organización inducción.**

Cualquier proceso de reclutamiento y selección de personal acaba con la incorporación del nuevo trabajador a la empresa. Anterior a esta última se lleva a cabo la verificación de datos.

Para que sea un éxito y facilitar su adaptación, es imprescindible que la organización cuente con un plan de incorporación para nuevos trabajadores.

Entre otras cosas, nos permite asegurarnos de que completamos todos los trámites legales antes de la incorporación y además, se le da a conocer al empleado la forma de trabajo y una primera pantalla del ámbito laboral.

El proceso de incorporación también incluirá las reuniones de seguimiento que se realizan periódicamente para asegurarnos de que la adaptación del nuevo trabajador sea un éxito. No se debe perder de vista la cuestión formativa.

Es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable, al departamento de selección de personal le corresponde un papel de asesor en dicha decisión final.

La toma de decisión puede ser dirigida por:

TOMA DE DECISIÓN	
POR INTUICIÓN	Percepción (primera impresión). Interpretación (lenguaje no verbal).
DELIBERACIÓN	Factores propios del candidato (análisis de entrevista). Otros factores (conocimientos de la organización, dialogo).

El objetivo es agilizar y acelerar el proceso para cubrir cuanto antes la vacante, evitando la pérdida de productividad en fruto de la ausencia de mano de obra en la empresa.

## TÉCNICAS DE SELECCIÓN DE CANDIDATOS.

Hay técnicas para seleccionar personal y encontrar las aptitudes profesionales y cualidades personales más necesarias para un determinado puesto.

Se trata de una tarea clave a la hora de incorporar nuevos perfiles a la compañía y que permite detectar el perfil más idóneo para la empresa. En la mayoría de las empresas se utiliza un software de selección de personal acorde a las necesidades postuladas, el uso del software va acompañado de un seleccionador con experiencia en el rubro.

Análisis de CV y formularios de solicitud.

1. La entrevista de Selección.
2. Selección de personal por redes sociales.
3. Prueba de Capacidades.
4. Pruebas de personalidad en la selección de personal.
5. Técnicas grupales.
6. Métodos novedosos: selección y gamificación, inbound recruiting, big data aplicado a la selección de personal.

### **TÉCNICA 1: “Análisis de CV y formularios de solicitud.”**

Entre las técnicas de selección de personal en una empresa, la más clásica es la del análisis de currículums. Y si bien el sistema ha experimentado pocos cambios en cuanto al fondo, la tecnología ha mejorado dos partes que tienen mucho que ver con él: la recepción y digitalización de estos documentos.

La idea es que el currículum esté adecuadamente diseñado y permita conocer de forma esquemática y resumida datos personales, académicos y laborales de cualquier candidato. Además, existen plataformas como el ATS (Sistemas de seguimiento de solicitantes).

En cualquier caso, este método se encuadra en una primera fase de selección, y está estrechamente ligado a la criba curricular.

## **TÉCNICA 2: “La entrevista de Selección.”**

La entrevista al candidato que opta a un puesto de trabajo sigue siendo un método de selección de personal muy recomendable. La novedad es que las entrevistas pueden ser tanto presenciales como online, a través de un sistema de videollamadas, un método muy eficaz y que ahorra bastante tiempo.

Asimismo, el tiempo también ha dado lugar a nuevas técnicas y tipos de entrevistas, que pueden clasificarse en función de las preguntas que se realicen, el canal, el número de entrevistadores y participantes, la forma en la que se organiza, etcétera. Ahora bien, encontramos algunos puntos que deberían valorarse en toda entrevista:

1. Confirmar los datos del CV sobre: formación y experiencia laboral.
2. Conocer los objetivos y pretensiones del candidato: dentro del sector y la empresa.
3. Conocer los valores del candidato y su actitud frente al proceso de selección.
4. Saber si se adapta a las necesidades de la compañía y a los requerimientos del puesto.
5. Obtener la máxima cantidad de información para saber la adaptabilidad del entrevistado a la posición que se oferta.

## **TÉCNICA 3: “Selección de personal por redes sociales.”**

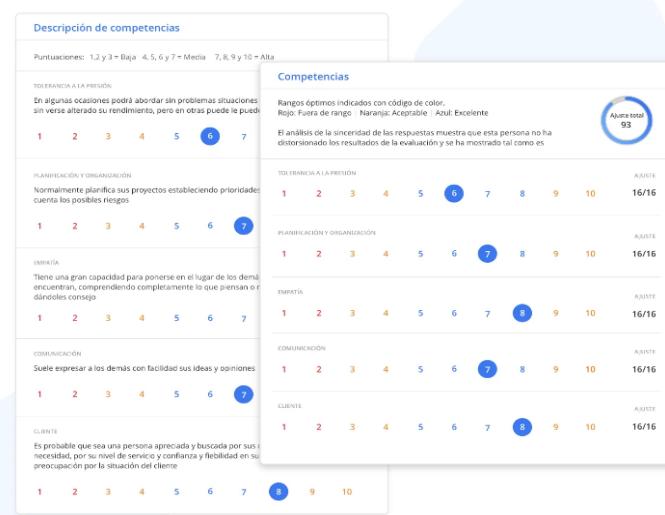
El 65% de las compañías ya encuentran a sus candidatos a través de las redes sociales. Principalmente de redes sociales de tipo profesional.

Se trata de plataformas virtuales donde el reclutador puede, además de conocer las competencias profesionales del candidato, acceder a recomendaciones e incluso observar el tipo de interacciones sociales del futuro trabajador. Este tipo de comunidades también permiten ver las habilidades comunicativas de las personas, si se trata de individuos proactivos o no, etc.

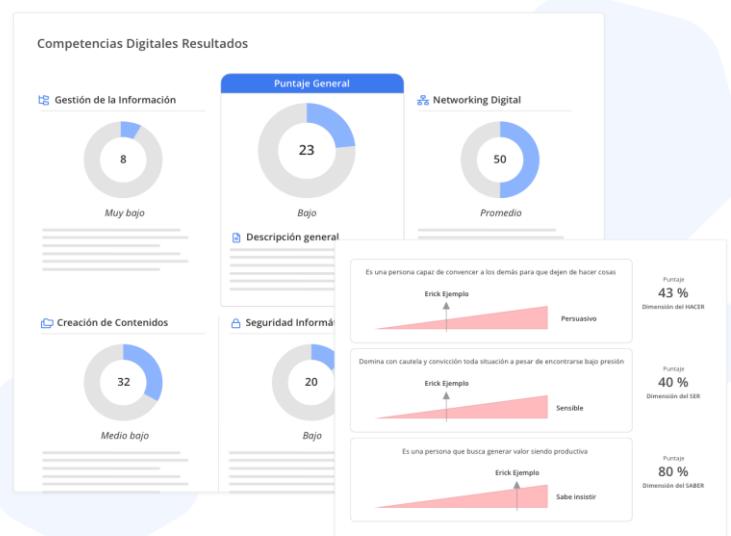
## TÉCNICA 4: “Prueba de Capacidades”.

Cuando se habla de analizar las capacidades de un candidato durante el proceso de selección nos estamos refiriendo a la necesidad de medir aquello que dice saber hacer en su currículum, pero también a otras cuestiones como su capacidad intelectual y otras aptitudes que pueden ser útiles para el puesto que va a desempeñar.

Algunos softwares de selección y contratación integra una solución que criba y selecciona automáticamente a los mejores candidatos en función de cómo encajan con la descripción de la vacante y a su vez se puede estimar con gran precisión las competencias en las que va a destacar un empleado.



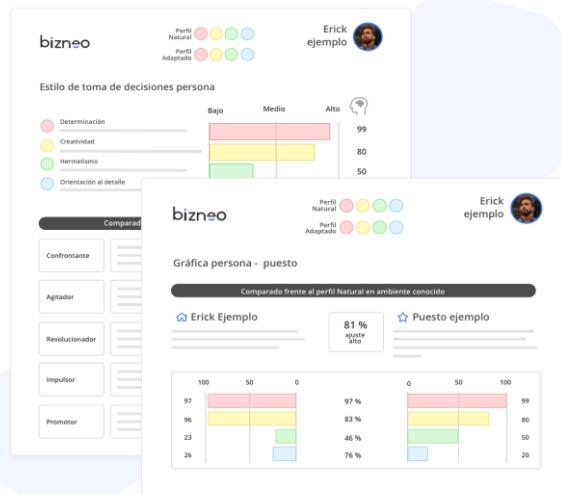
A través de pruebas psicométricas se podrá analizar en qué competencias encaja más y sobre todo en aquellas que se consideran claves para el puesto cumple con el ajuste establecido.





## TÉCNICA 5: “Pruebas de Personalidad”.

El candidato ideal para un puesto de trabajo no siempre será aquel que cuente con las competencias profesionales y técnicas que estamos demandando en la oferta de empleo, sino que aquí entran en juego otras cuestiones. El futuro empleado deberá encajar con el equipo actual y con los valores de la entidad.



Además, algunos puestos pueden requerir de habilidades específicas. Por ejemplo, si estamos buscando a un jefe de equipo es probable que busquemos a una persona con dotes de liderazgo, innovadora e inconformista; unas virtudes que no siempre lo serán en otras posiciones.

Para detectar esta serie de cuestiones sirven las pruebas de personalidad en la selección de personal. Estas miden desde su autocontrol, hasta su emocionalidad, su introversión, iniciativa y mucho más. Incluso hay tests proyectivos para predecir el comportamiento futuro del entrevistado.

## **TÉCNICA 6: “Pruebas Grupales”.**

Las técnicas grupales son otro clásico de las técnicas de selección de personal. Se trata, como su propio nombre indica, de ver cómo el candidato actúa en relación con otras personas. Es decir, qué provoca en el resto, cómo responde y cómo usa sus recursos ante determinados supuestos.

Una de las técnicas más comunes en esta dirección es el conocido *juego de roles*. Aquí de lo que se trata es de poner al candidato en una situación simulada y analizar cómo reaccionaría (normalmente bajo presión).

## **TÉCNICA 7: “Métodos Novedosos”.**

Recursos Humanos es un sector social: se gestiona a personas y a organizaciones, y la manera en que estas interactúan entre sí. Y justo por eso el área de RRHH es sensible frente a los cambios que la sociedad experimenta.

Uno de los más notables de los últimos años tiene que ver con la implantación y crecimiento de las nuevas tecnologías. Pero los reclutadores también han sabido adaptarse. De hecho, han nacido nuevos métodos y tendencias de selección de personal, como ser:

### *Selección de personal y gamificación*

Una de las más llamativas es la denominada gamificación, que consiste en aplicar elementos propios del juego a la selección de personal. Para que nos entendamos, se trata de convertir en algo lúdico este proceso. Para ello podemos crear desde vídeos interactivos hasta videojuegos específicos para el reclutamiento.

Con este tipo de sistema podremos, incluso, evaluar las habilidades del candidato de manera más directa.

### *Inbound Recruiting en la selección de personal*

Otra innovación la representa el *Inbound Recruiting*, un sistema que combina técnicas digitales a la selección de personal y que se basa en incentivar la afinidad del candidato hacia la empresa. Es una opción muy común entre las grandes empresas, que buscan profesionales especializados y con experiencia, pero que también se sientan atraídos por la empresa.

Para conseguirlo la empresa debe generar una imagen de compromiso, innovación y de gran atractivo para los futuros empleados. Si esto se logra se consigue que los empleados lleguen a hablar ellos mismo de las virtudes de la empresa de la que se sienten parte.

*Big Data aplicado a la selección de personal*

La evolución de la tecnología también ha dado lugar a nuevos sistemas capaces de almacenar y trabajar con millones de datos. Algo aplicable a la información de los diferentes candidatos y al cribado de currículums, entre otros. Se trata de un campo que requiere de nuevos perfiles profesionales en el sector de los Recursos Humanos.

# CAPACITACIÓN

## Introducción

Como profesionales estar capacitados de manera constante representa una ventaja que nos posiciona en un lugar privilegiado de cara a nuevas oportunidades de empleo o incremento salarial; mientras que, en el ámbito empresarial, representa la gran oportunidad de desarrollar equipos con conocimientos especializados, que colaboren en el crecimiento de las organizaciones.

Entendemos a la capacitación no solo como una herramienta de mejora en la eficiencia laboral, sino también como una herramienta preventiva y correctiva de situaciones peligrosas. Sin embargo, el factor humano siempre lleva aparejado la posibilidad del error, por lo que la probabilidad de sufrir un accidente puede disminuirse, pero no puede anularse. Por lo tanto, también debe desarrollarse la capacitación del personal en situaciones críticas, en donde el factor psicológico y la presión adquieren relevancia, pero que, si son adecuadamente manejados, pueden representar una gran diferencia.

## Definición

La capacitación laboral, o capacitación empresarial, por tanto, es una actividad llevada a cabo por la empresa. En esta, la firma se encarga de **preparar y formar a sus empleados para el desempeño de una determinada actividad laboral**. En otras palabras, es una técnica de formación que consiste en el desarrollo de las habilidades del personal, sus conocimientos, y sus competencias.

Esta preparación se realiza de forma **planificada, sistemática y permanente**. Dados los continuos cambios dentro de la estrategia de una compañía, a la vez que se implementan innovaciones y nuevas herramientas, así como técnicas para producir, es recomendable que se realice de manera regular e impartirse a lo largo de toda nuestra vida laboral. Su objetivo es que el empleado no caiga en la obsolescencia.

De esta forma, el trabajador mejora con el paso del tiempo, a la vez que logra un mejor desempeño de sus funciones. Asimismo, se fomentan las economías de aprendizaje, las cuales reportan **grandes beneficios a la empresa**, al empresario, los empleados y los propios consumidores.

## Marco Legal

Artículo 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.

Artículo 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.

Artículo 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 líneas y encargados).
3. Nivel operativo (trabajadores de producción y administrativos).

Artículo 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.

Artículo 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.

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

Artículo 214. — Derogado por el D. 1338/96, Artículo N°2: 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 de trabajo.

## ¿Cuándo se necesita capacitación?

Existen diversas situaciones que se pueden estar manifestando ya sea en un departamento o en un determinado colaborador, que nos indiquen que es necesario brindar algún tipo de formación, tales como:

- Bajo rendimiento grupal o individual: Cuando un departamento presenta bajos índices de rendimiento o se detecta que cierto elemento no se está desempeñando de la manera que se espera, podría significar que algo está fallando, que quizás no tiene los conocimientos necesarios para llevar a cabo sus funciones y que es necesario impulsarlo con algún curso de capacitación.
- Rotación de personal: Si la necesidad de cubrir una determinada vacante es constante y los colaboradores logran muy poca antigüedad, quizás se debería considerar la posibilidad de que estén omitiendo algún tipo de inducción o capacitación. También es indicador de que no se está fomentando el sentido de pertenencia, que también puede ser alentado a través de la formación.
- Nuevas formas de trabajar: Ya sea que la dinámica de trabajo o los objetivos cambien, crezcan los equipos o se empiece a utilizar una nueva herramienta, la capacitación será fundamental.
- Interés de los empleados: También es importante considerar que en ocasiones los mismos empleados son quienes se interesan en cierta capacitación y piden expresamente el apoyo (ya sea económico o de tiempo) para realizarlos, pues ven en esta, la oportunidad de aprender, de sentirse más útiles y poder ejecutar de mejor forma sus actividades.

Es importante recordar que estas son solo algunas de las razones que pueden desencadenar la necesidad de formación y que, aunque una empresa no se encuentre en ninguna de las situaciones mencionadas anteriormente, no significa que no la requieran, por lo que se debe estar atentos de los indicadores.

## Campos de capacitación

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.

## **Beneficios de capacitar**

La organización que mejor formado tenga su personal, se adaptará más fácil a los cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales, podrá expandirse mejor en el mercado y mostrar un producto distinto y de mejor acabado, sin la necesidad de grandes inversiones de capital.

## **Beneficios para la empresa**

1. *No es un gasto, es una inversión:* La palabra capacitación muchas veces parece traer implícito el factor “costo”. Sin embargo, es preciso comprender que esto no siempre es así; es necesario dejar de verlo como un gasto y empezar a verlo como una inversión para la empresa. Como en toda inversión, el dueño siempre verá retribuida su inversión, con resultados tanto a corto como a largo plazo. Capacitar al personal simplificará la ejecución de muchas tareas que, debido a la falta de experiencia y de especialización, pueden complicar el trabajo en el campo, disminuyendo la eficiencia y capacidad productiva.
2. *Fortalecimiento del sentido de pertenencia:* Un trabajador que se ve en el ofrecimiento de participar en cursos de capacitación es un empleado que desarrollará sentido de pertenencia. Esto pasa cuando siente que se le está tomando en cuenta para los futuros proyectos, que su trabajo vale y que puede calificar para cargos de mayor envergadura porque cuenta con la preparación y la capacidad necesaria para tal responsabilidad. En este sentido, la empresa estaría ganando no sólo personal capacitado y con sentido de pertenencia, capaz de trabajar de manera más eficiente, sino también un empleado motivado, lo cual es otro beneficio para la empresa.
3. *Reducción de errores:* Los errores que se producen en el trabajo pueden representar un gasto considerable de tiempo y dinero. Capacitar al personal es sin duda el elemento que mejor reduce la incidencia de este problema, ayudando al trabajador a encontrar una mejor sincronía en las actividades de la obra.
4. *Mayor alcance de metas:* Una vez que el personal se encuentre en condiciones óptimas para el trabajo en el campo, realizará las tareas de forma más rápida y efectiva. De hecho, hay estudios que señalan que los empleados

que han estado expuestos a cursos de capacitación logran aumentar su rendimiento hasta en un 75% por encima de su desempeño inicial.

5. *Mejor clima laboral:* Cuando se llevan a cabo labores de capacitación, se propicia un clima de compromiso hacia la empresa. Además, estas actividades permiten a los empleados ser más conscientes de su misión en la obra y de la importancia de la integración y trabajo en equipo. Estas acciones, progresivamente mejoran el ambiente laboral, y contribuyen a una mejor estructura interna en la organización.
6. *Aumento en la motivación del personal:* La capacitación no solo busca proporcionar herramientas para el trabajo, sino que también busca la integración del empleado dentro de la empresa. Si se proporcionan los conocimientos adecuados, esta motivación se traducirá a su vez en un mejor desempeño, más eficiencia, mayor producción de calidad y, finalmente, mayor rentabilidad.
7. *Reduce la necesidad de supervisión:* Este punto es uno de los más importantes, pues esta actividad suele representar un gasto de tiempo importante. Una vez que el personal sea capaz de valerse por sí mismo ante cualquier eventualidad, la resolución de problemas será mucho más eficaz y no requerirá de la supervisión constante, permitiendo al ingeniero enfocarse en tareas de mayor complejidad.
8. *Ayuda a prevenir accidentes en el trabajo:* Muchos de los accidentes que se producen en las obras ocurren por descuidos, mal manejo de la maquinaria y realización incorrecta de tareas prácticas. Invertir en capacitación contribuye en la especialización de los trabajadores precisamente para que se puedan emplear las técnicas y métodos requeridos para el trabajo de manera adecuada, disminuyendo así la incidencia de accidentes.
9. *Incrementa la polivalencia:* Los cursos o talleres de capacitación, suelen estar orientados al desarrollo de conocimiento integrales. De este modo el personal tendrá la capacidad de desempeñarse en diferentes actividades, si llegara a ser necesario, y a su vez optar por ascensos en distintos puestos de trabajo.
10. *Ayuda al personal a tener herramientas para la resolución de problemas:* Una sola persona no puede controlar absolutamente todas las labores del campo ni hacerse cargo de toda eventualidad que pueda suceder. Esperar

una sola hora por la decisión de un tercero ante una situación problemática puede representar costos importantes en una empresa.

### **Beneficios para el individuo** (repercuten favorablemente en la organización)

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

### Etapas del proceso de capacitación

#### **1. Detección de Necesidades de Capacitación**

En esta primera etapa, se identifican las necesidades de formación y aprendizaje estratégicas (orientadas al logro de los desafíos prioritarios del largo plazo) y las necesidades tácticas de capacitación manifestadas por jefaturas y funcionarios/as (orientadas al logro de los objetivos de los organismos y áreas funcionales). A partir de esta información, es posible determinar cuáles son las necesidades de aprendizaje a priorizar durante el o los años siguientes.

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 inefficiente. 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.

## **2. Clasificación y Jerarquización de las necesidades de capacitación**

Una vez detectadas las necesidades de capacitación, el segundo paso es clasificar y jerarquizar esas necesidades. Es decir, se tienen que clasificar y ordenar para decidir cuáles son las más urgentes, o más importantes, o cuáles requieren atención inmediata y cuáles se tienen que programar a largo plazo.

La manera más usual de clasificar las necesidades de capacitación es la siguiente:

- . Las que tiene una persona.
- . Las que tiene un grupo.
- . Las que tiene un nivel.
- . Las de un puesto.
- . Las que requieren atención inmediata.
- . Las que requieren solución a futuro.
- . Las que exigen instrucción sobre la marcha.
- . Las que precisan instrucción fuera del trabajo.
- . Las que la empresa puede resolver por sí misma.
- . Las que requieren contratar a capacitadores externos.

Al clasificar las necesidades de capacitación, obtenemos indicadores sobre quién, cuándo y cómo capacitar. Ya clasificadas las podemos jerarquizar de acuerdo con su importancia o urgencia.

Al hacer esta clasificación, es fundamental empezar a determinar quién necesita qué tipo de capacitación.

## **3. Definición de objetivos**

El tercer paso en un proceso de capacitación es establecer los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación. Este es el momento de fijar qué tipo de comportamientos y características se quieren inculcar en los participantes después de que el programa haya sido impartido.

Lo que se quiere también es establecer qué conocimientos se les proporcionará o qué actitudes se buscan. Es necesario establecer con precisión la conducta deseada y las condiciones en que debe producirse de la manera más clara, alcanzable y medible. Esto sirve como norma que permitirá evaluar el rendimiento individual y el programa.

Como dijimos anteriormente, se deben establecer los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación de una manera específica y medible. Los objetivos sirven como guía para mantenerte en el camino, no se trata únicamente de cubrir un expediente, sino de buscar un resultado concreto que esté lo más relacionado posible con el trabajo.

Los objetivos deben especificar quién, qué, para cuándo, bajo qué condiciones, cómo medirlos, y a qué costo en tiempo y/o dinero.

Existen diferentes clases de objetivos, como se muestra en la siguiente lista.

- . *Objetivos de productividad*: que buscan lograr mejoras medibles en calidad, cantidad, tiempo y costo de operación.
- . *Objetivos de desempeño*: que buscan mejorar el desempeño individual de los participantes.
- . *Objetivos de habilidades o destrezas*: que buscan desarrollar o mejorar las habilidades o destrezas de los participantes.
- . *Objetivos de conocimientos*: que buscan incrementar la familiaridad, los conocimientos o la comprensión de los participantes con respecto a un tema.
- . *Objetivos del dominio afectivo*: que buscan modificar actitudes, valores o emociones de los participantes.

#### **4. Elaboración del programa**

El cuarto paso consiste en elaborar un programa de capacitación, para ello se tienen que responder las siguientes preguntas:

- I. ¿qué? (contenido),
- II. ¿Cómo? (Técnicas y ayudas),
- III. ¿Cuándo? (Fechas y horarios),
- IV. ¿Quién? (Instructor),
- V. ¿A quién? (Destinatarios)
- VI. ¿Cuánto? (Presupuesto).

##### *I. ¿Qué? (Contenido)*

El contenido se refiere a los temas que se impartirán en el programa. Es el momento de traducir los objetivos de desempeño buscados en puntos de aprendizaje.

Los contenidos de un programa de capacitación deben estar orientados a satisfacer las necesidades detectadas en el primer paso y al logro de los objetivos planteados. Te puede ayudar a determinar los contenidos, el preguntarte, ¿qué debe el participante hacer diferente?, ¿dejar de hacer?, ¿empezar a hacer?

Algunas sugerencias con respecto a los contenidos son las siguientes:

- . Jerarquizar los puntos de aprendizaje de acuerdo con su importancia.
- . No tratar de abarcar demasiado. Es mejor cubrir menos material y lograr que la gente lo domine que cubrir mucho y darles 'una embarrada' de las cosas.
- . Ser creativo e imaginativo al desarrollar tu programa.
- . Ser realista en cuanto al material que puedes cubrir en un tiempo determinado.
- . Antes de pasar a la ejecución del programa, preguntarse, 'Si los participantes aprenden muy bien los contenidos del curso y todavía fallan al hacer el trabajo, ¿cuál puede ser la causa?' Esto te permite revisar que no hayas olvidado nada importante.

Por otra parte, la capacitación resultará más efectiva si se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- . El aprendizaje es más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende participa en forma activa. (Fomentar la Participación activa)
- . Si el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para el que lo recibe, el proceso de aprendizaje se acelera. (El material debe ser claro)
- . Aunque no sea muy entretenido, entre más se repita el contenido, más fácil es memorizarlo.
- . Si se retroalimenta a los participantes sobre su progreso, las personas pueden ajustar su conducta y aprender con mayor rapidez. (Retroalimentacion)

## *II. ¿Cómo? (Técnicas y ayudas)*

Determinar la metodología que seguirán los participantes para aprender esos contenidos es tan importante como el propio contenido del programa. A

continuación, viene una breve descripción de los métodos y técnicas que más frecuentemente se utilizan para realizar programas de capacitación.

- . *Conferencia*: Es una exposición sobre un tema en particular en la que el conferenciante habla y el auditorio escucha.
- . *Conferencia con participación*: Es una exposición en la que el conferenciante expone unilateralmente, pero se permite que el auditorio participe con preguntas durante la conferencia o al final de la misma.
- . *Clase formal*: Es una exposición a un grupo generalmente reducido en el que se dan intercambio de ideas, preguntas, discusiones. Normalmente, la clase formal dura varias sesiones.
- . *Capacitación en el trabajo*: Se asigna a una persona con experiencia para que ayude al aprendiz a conocer el sistema o forma de realizar el trabajo, a utilizar ciertas herramientas o maquinaria, y otros procedimientos. No se saca a la persona de su ambiente de trabajo y se le pide que observe cómo se realizan las labores y que las copie.
- . *Dramatización*: Se pide a los participantes que simulen situaciones reales o ficticias para practicar las habilidades o destrezas que se pretenden lograr. Por ejemplo, se puede simular que se está atendiendo a un cliente molesto por el servicio.
- . *Método de aprender haciendo*: Consta de tres pasos y es uno de los más efectivos. El primer paso consiste en dar la información al aprendiz de cómo se hace el trabajo. En el segundo paso, el instructor demuestra en la práctica cómo se debe realizar el trabajo y el aprendiz observa. Y por último, el aprendiz realiza el trabajo él mismo y el instructor lo corrige y retroalimenta.
- . *Rotación de puestos*: Consiste en rotar al personal dentro de la empresa de un puesto a otro durante un tiempo, a fin de que conozca las diferentes funciones dentro de la organización. Antes de asumir un nuevo puesto se le instruye sobre sus funciones.
- . *Estudio de casos*: Se entrega a los participantes una descripción escrita de una situación real o ficticia para que la estudien y discutan entre ellos con el fin de diagnosticar el problema y plantear alternativas de solución.
- . *Métodos audiovisuales*: Consiste en la utilización de películas, videos, diapositivas, etc., para sustituir temporalmente al instructor. Las personas

escuchan y/o ven el material que ha sido grabado previamente. Economizan tiempo y recursos.

Para seleccionar el método más adecuado de impartir los contenidos del programa se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

- . Tema.
- . Objetivos.
- . Número de participantes.
- . Nivel de conocimientos e integración del grupo.
- . Recursos materiales.
- . Tiempo disponible.
- . Presupuesto.

### *III. ¿Cuándo? (Fechas y horarios)*

En este momento se determinan la fecha, horario y duración del curso. El horario deberá especificar las horas en que se va a impartir el curso, la duración de cada sesión y la duración del curso.

La fecha y horario dependerá de tres factores:

- . Disponibilidad del instructor.
- . Disponibilidad del lugar.
- . Disponibilidad de los asistentes.

Es muy importante no programar los cursos de capacitación cuando la carga de trabajo es muy alta o cuando el grupo está desempeñando un trabajo especial que le pueda impedir asistir. Lo mismo con respecto al horario. En cuanto a la duración del curso, es necesario considerar además los contenidos por cubrir y el nivel de profundidad deseado.

### *IV. ¿A quién? (Destinatarios)*

Ahora es necesario determinar el conjunto de personas que recibirán la capacitación. Luego de clasificar y jerarquizar las necesidades de capacitación que tiene una persona, un grupo, un nivel, un puesto, etc. En este momento hay que decidir quiénes tomarán el programa.

Es necesario cubrir el costo de un programa de capacitación impariéndolo a tantas personas como sea posible, haciendo también que el curso cubra sus necesidades de entrenamiento. Sin embargo, hay que evitar cometer el error frecuente que representa capacitar a todo el mundo, independientemente de si lo necesitan o no.

Esto hace muy costosos los programas de capacitación, además de que los participantes se pueden desmoralizar porque el curso no satisfizo sus necesidades reales.

#### *V. ¿Quién? (Instructor)*

El éxito de un curso de capacitación depende en gran medida del buen papel que desempeñe el instructor, de su experiencia, conocimientos y habilidades para conducir el aprendizaje del grupo.

- . Un buen instructor debe poseer ciertas características como son:
- . Ser puntual.
- . Capacidad para comunicarse con claridad.
- . Conocer el tema y los objetivos a alcanzar. Estar al día en su especialidad.
- . Conocer y utilizar diferentes métodos didácticos.
- . Planear con anticipación las actividades que llevará a cabo para impartir el curso.
- . Capacidad para motivar al grupo y mantener su interés durante el curso.

Los instructores pueden ser internos cuando la empresa cuenta con personas que conozcan lo suficiente el tema del curso, o bien, se pueden contratar consultores externos.

#### *VI. ¿Cuánto? (Presupuesto)*

Finalmente, para elaborar el presupuesto debes tomar en cuenta los gastos en que incurrirás como son:

- . El salario del instructor.
- . La renta del local, en su caso.
- . La renta o compra de auxiliares didácticos.
- . El servicio de cafetería.
- . Los materiales para los participantes, etcétera.

Es muy importante que exista congruencia entre las necesidades de capacitación, el contenido del programa y los objetivos planteados.

## **5. Ejecución**

El quinto paso es ejecutar el programa, es otras palabras, llevarlo a la práctica.

Tras diseñar y elaborar el programa de capacitación se debe llevar a la práctica la ejecución, es decir, ha llegado el momento en el que el instructor o formador, utilizando cierta metodología y apoyándose en auxiliares didácticos, imparte los contenidos a los destinatarios en el lugar, horario y fechas programadas.

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 emplearán.
- . 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.

## **6. Evaluación de los resultados**

El sexto paso es evaluar los resultados del programa. Esto debe hacerse antes, durante y después de ejecutarlo.

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:

- A. 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.

b. Durante el curso, para conocer los progresos de los participantes a lo largo del programa y hacer los ajustes necesarios.

c. Al final del curso, para medir el grado en que se cumplieron los objetivos.

Por otra parte, también debe evaluarse el curso de capacitación en los siguientes aspectos: actuación del instructor, instalaciones, técnicas y auxiliares didácticos, duración del curso, contenido, servicio de cafetería, el lugar en el que se impartió, etc. Esta retroalimentación servirá para la elaboración de nuevos programas.

Lo más importante es que los participantes apliquen en su trabajo cotidiano los conocimientos y habilidades adquiridos en el curso. Esa es la verdadera evaluación. Por esto, podemos pensar en el seguimiento como una última etapa del proceso de capacitación.

## CONCIENTIZACIÓN

La concientización implica educar al personal en torno a la seguridad de la 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.

En un grupo de personas se intercambian mensajes, verbales y no verbales, que representan la realidad ideal y la física. Cada persona dentro de ese grupo interpreta los mensajes de manera individual, por lo que es sumamente necesario que el mensaje sea claro y preciso.

Además, se debe tener en cuenta que las personas interpretarán según el contenido afectivo o emocional, su cultura, las actitudes que le llegan, etc.

Es por ello que es necesario plantearse la cultura de prevención desde una óptica de utilización de signos, gestos y expresiones que manifiesten y favorezcan nuestro objetivo.

El objetivo de la concientización es conseguir una modificación de la conducta de las personas tanto en lo grupal como en lo individual, generar una naturalización de los actos que queremos lograr, generar conciencia en todo el personal de la importancia de la seguridad, incentivar a las personas a seguir capacitándose en cuanto a la seguridad, lo que permitirá disminuir el número de accidentes y enfermedades.

Para lograr lo mencionado anteriormente será necesario realizar determinados Procedimientos, tal como:

### *Programas de concientización*

- . Conferencias acerca de la seguridad
- . Auditorias para mostrar los errores y los cambios generados luego de la concientización, para evitar los accidentes de trabajo. Se puede evaluar en esta instancia al personal para ver su aprendizaje, reconocer sus avances y marcar los errores.
- . 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 para enseñar y motivar a los empleados a que sigan los procedimientos de seguridad en el trabajo, además de brindar información sobre casos reales que ocurrieron en la empresa o en otras empresas, para que se note que los detalles también son importantes a la hora de prevenir los accidentes.
- . Colocación de carteles, letreros y lemas, que enseñen y motiven a los empleados a seguir los procedimientos de seguridad en el trabajo.
- . Generar comisiones de concientización, higiene y seguridad, asignando una tarea a cada persona que participe y motivar a que se expanda el proyecto de la misma.
- . Coordinar los esfuerzos de seguridad por un “director o supervisor de seguridad”, o creando “Comisiones de Higiene y seguridad”, que serán los encargados de generar tareas como corroborar maquinarias, equipos, instalaciones, EPP y condiciones de seguridad.

*Campañas y carteles para concientizar:*

A la hora de la colocación de los carteles, será de extrema importancia que previo a la misma, se haya tenido en cuenta que los panfletos, no deben generar miedo ya que no servirán debido a que los trabajadores pueden sentirse inseguros de su capacidad, ni tampoco es de utilidad colocar imágenes explícitas de accidentes porque provocará que la persona tenga miedo de realizar dicha actividad.

Los carteles emplean enunciados positivos cuando indican cómo se puede estar de manera segura, cuando aconsejan utilizar defensas protectoras y que recuerden ser precavido y cuidadoso. Estos deben ser colocados en lugares estratégicos donde sean fácilmente visualizados.

*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.

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 y se reflejan en los costos para las empresas en pólizas de seguros, continuación de salarios e interrupción de la producción.

*Incentivos de seguridad:*

Es necesario realizar un incentivo para las personas y de esta manera, reducir accidentes y hacer del ámbito laboral un lugar seguro. Estos incentivos pueden ser: un reconocimiento en público, recompensas económicas, el utilizar la retroalimentación (es decir, que pueda participar en alguna opinión que forje de la seguridad e higiene), etc.

Si bien, en muchas ocasiones, un programa de incentivos está más basado en castigos que en recompensas, se ha comprobado que la utilización de refuerzos y retroalimentación positivos para reforzar una conducta segura, tienen más éxito en la mejora de las condiciones de seguridad o en la reducción de accidentes.