



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Universidad Nacional
ARTURO JAURETCHE

Tesinas de Grado

Panini, Camila Mariel

Plan Anual de Capacitación de una Organización Aeroportuaria de la Ciudad de Ezeiza, Provincia de Buenos Aires, Periodo 2022-2023

2023

*Instituto de Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.

Atribución – No comercial 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad
Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Panini, C. M. (2023). Plan Anual de Capacitación de una Organización Aeroportuaria de la Ciudad de Ezeiza,
Provincia de Buenos Aires, Periodo 2022-2023 [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche].

<https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3206>

UNIVERSIDAD NACIONAL ARTURO JAURETCHE
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RELACIÓN DE TRABAJO

**Plan Anual de Capacitación de una Organización Aeroportuaria de
la Ciudad de Ezeiza, Provincia de Buenos Aires, Periodo 2022-
2023**

Autora: Panini, Camila Mariel

Correo electrónico: camila.panini@hotmail.com.ar

Director: Prof. Ing. Córdoba, Esteban

Dedicatoria y agradecimientos

Este trabajo va dedicado a mi familia, más que nada a mi mamá Cecilia que siempre me apoyo y me inspiro, me apoyo incluso cuando todo se ponía un poco oscuro y la meta parecía alejarse; Gracias a todas las personas que me aportaron las herramientas necesarias para poder abordar este “Gran mundo” llamado Universidad.

Gracias a mis amigos, a mis profesores, a las mujeres empoderadas que me cruce en el camino, a la educación pública y a los que siempre creyeron que podría llegar a la meta.

Considero que estudiar es un esfuerzo muy grande y a la vez un gran privilegio.

Resumen

El presente trabajo se propone la elaboración de un Plan Anual de Capacitación que está basado en el fomento de la capacitación por competencias para el personal de aeropuerto. La metodología usada para el plan tiene un enfoque cualitativo, con la aplicación de entrevistas semiestructurada a directivos de la organización, se aplicó un diagnóstico previo a la organización y las entrevistas para con ello poder conocer las necesidades de la capacitación. Para la elaboración del Plan Anual de Capacitación se propusieron primero los resultados las necesidades más evidentes de capacitación para con ello proponer mejoras a la organización. Los resultados revelan que las necesidades de capacitación van sobre todo al liderazgo distribución de tareas, mejoras en trabajo con planes para llevar nóminas de una forma más idónea es decir actualizar en áreas donde se hace necesario, la implementación del trabajo colaborativo para mejorar el trabajo entre los grupos de personas que pertenecen a la organización.

Palabras clave: Capacitación, liderazgo, competencias, diagnóstico, necesidades.

Abstract

This work proposes the development of an Annual Training Plan based on the promotion of competency-based training for airport personnel. The methodology used for the plan has a qualitative approach, with the application of semi-structured interviews to managers of the organization, a previous diagnosis was applied to the organization and the interviews in order to know the training needs. For the elaboration of the Annual Training Plan, the most evident training needs were first proposed in order to propose improvements to the organization. The results reveal that the training needs are mainly related to leadership, distribution of tasks, improvements in work with programs to keep payroll in a more suitable way, that is, to update in areas where it is necessary, the implementation of collaborative work to improve the work among the groups of people belonging to the organization.

Key words: Training, leadership, competencies, needs assessment, Annual Training Plan.

Índice

1. Introducción	6
1.1 Planteamiento del problema	6
1.2 Justificación del problema.....	7
1.3 Objetivos	10
2. Bloque I Caso de estudio.....	11
2.1 Análisis de la organización	11
2.2 Diagnóstico de la situación actual de la organización.....	12
2.3 Diagnóstico Estratégico para el Plan de Capacitación	15
2.4 Mandos Medios	19
2.5 Metodología empleada para el diagnóstico de la capacitación	19
2.5.1 Técnica para la recolección de datos.....	20
2.5.2 Categorías a trabajar en la capacitación de la organización	21
2.5.3 Resultados del diagnóstico de la Matriz FODA.....	23
2.5.4 Procedimiento	25
3 Marco teórico	26
3.1 La gestión del talento humano	26
3.1.1 Los recursos humanos desde una planificación y capacitación estratégica.....	31
3.2 La capacitación en el contexto de la organización	33
4. Plan Anual de Capacitación propuesto para el Aeropuerto.....	38
4.1 Detección de la Necesidad	39
4.2 Reorganización de Trabajo.....	40
<i>La Gestión Táctica</i>	45
<i>La Gestión Operativa</i>	46
5. Resultados del diagnóstico a la organización.....	48
5.1 Resultados necesidades de la capacitación.....	56
Bibliografía	66

1. Introducción

1.1 Planteamiento del problema

En el contexto de una organización es necesario que se cuente con una clara visión con respecto a la capacitación, formación y adiestramiento del personal que la integra, ya que esto influye de forma directa en el desarrollo y posicionamiento de la misma. En la actualidad se experimenta un auge de interés con relación a que las organizaciones logren capacitar de manera efectiva a sus empleados, fomentando con ello, mayor productividad, además de conocimientos específicos de cada tarea a ejecutar propias del puesto o cargo el cual se ejerce.

En este orden de ideas, se plantea la elaboración de un Plan Anual de Capacitación para ser ejecutado en el año 2023 dirigido a los mandos medios de la organización aeroportuaria ubicada en la localidad de Ezeiza en la Provincia de Buenos Aires, Argentina. Para ello en primer término se hace necesaria la realización de un diagnóstico organizacional, por medio del cual se logrará la obtención de un conocimiento previo sobre la situación de la organización.

En este sentido los métodos propuestos para la capacitación del personal que integra la organización, procuran facilitar la ejecución de las tareas asignadas al personal, lo que eventualmente puede motivarlos a trabajar de mejor forma, motivándolos hacia un mejor desempeño, lo que conlleva a la realización de cada tarea de forma eficiente. La implementación de un Plan de Capacitación, puede mejorar las relaciones entre trabajadores y un clima laboral más armónico en la organización.

Para lograr mejorar la gestión de la organización se requiere de un Plan de Capacitación el cual promueva mejoras en las relaciones interpersonales entre jefes y empleados, estimulando relaciones armónicas, lo cual se verá reflejado en la realización de las tareas asignadas al personal. Para ello se diseñará una propuesta para evaluar el rol de las competencias en la capacitación, para lograr que cada integrante de la organización tenga acceso al plan planteado.

Desde lo anterior, el escenario propuesto conllevará al establecimiento de políticas de formación y capacitación laboral, con la visión de incrementar la calidad de las labores a realizar a través de una capacitación adecuada y acorde a cada puesto de trabajo. Por tanto, la comunicación entre jefes y empleados es de interés, logrando articular los roles de cada actor durante la duración del proceso de capacitación, ya que es posible inferir que a partir de la definición de roles y responsabilidades de cada trabajador se promoverá la competitividad y una mejora evidente en las actividades de la organización.

1.2 Justificación del problema

El aeropuerto Ezeiza es parte importante de la conectividad del país. Este aeropuerto promueve sus esfuerzos para día a día para con ello dar una buena atención a sus pasajeros. En la actualidad se trata cada vez más de dar al usuario herramientas para mejorar los procesos dentro del aeropuerto.

Este aeropuerto tiene una infraestructura donde hay una buena aplicación de las tecnologías de información y comunicación para apoyar con ello cada una de las necesidades que pudieran presentarse para los pasajeros, por otro lado, en una organización los recursos humanos son parte fundamental que debe ser aprovechado al máximo es por ello que es importante que se diseñen mejoras constantemente a las organizaciones en relación con el tema de los recursos humanos promoviendo la capacitación.

Por ello es importante ofrecer propuestas que vayan encaminadas con mejoras a nivel de la organización para promover la comunicación, capacitación y transformaciones que fortalezcan el equipo de trabajo fomentando antes que todo un personal que sea capaz de responder ante los cambios en la forma de gestionar que, pueden presentarse en una organización.

En este orden de ideas resulta beneficiosos ofrecer propuestas, que vayan acorde a mejoras en relación, así como la promoción de estrategias que sean creativas e innovadoras, para que los recursos humanos en este caso del aeropuerto mejorando aspectos por ello se hace la

propuesta de creación de un Plan Anual de Capacitación que se llevará a cabo en el año 2023 y será dirigido al personal de la organización aeroportuaria ubicada en el Aeropuerto.

Es por esta razón que es fundamental hacer un diagnóstico de como hasta ahora ha organizado en la institución sus recursos humanos, para desde esta propuesta ofrecer mejoras que sean positivas para la organización enfocada en fomentar buenas relaciones entre el personal de la institución siempre proyectando a que se promuevan transformaciones relevantes dentro de la organización.

Las organizaciones deben también ofrecer e implementar excelencia en los valores, ofreciendo una buena gestión de los recursos donde los procesos a nivel directivo y de jefes sean lo más eficientes posible pero siempre enfocados en ofrecer aportes positivos a la institución.

Es por ello, que la calidad y la eficiencia son esenciales en cualquier organización donde se fomente una buena comunicación además de armonía entre su personal. Por tanto, resulta fundamental que los directivos y jefes sean parte de ese plan para mejoras y capacitación de los recursos humanos.

Por ende, se debe implementar una buena comunicación también de fomentar la cooperación y el liderazgo en la organización aeroportuaria donde se promuevan valores y sentido de pertenencia a la organización. La planificación en una organización es fundamental para fomentar cambios, también estableciendo con ello mejoras y transformaciones.

La gestión en las organizaciones también es fundamental, para hallar donde pueden existir debilidades se debe hacer un buen diagnóstico, para desde esto poder buscar donde existen debilidades en la organización para contribuir a mejorarlas y hacer que se promuevan estrategias innovadoras en esta área, es por ello, que la planificación es fundamental pues esta hace posible que se gestionen mejores oportunidades para la organización en este caso el aeropuerto donde se ofrezca un plan de capacitación a su personal.

El diagnóstico a la organización permitió que se pueda conocer cómo trabajan en la actualidad el personal en la organización y desde ello poder implementar el diseño de estrategias para el aprendizaje enfocadas en promover una buena capacitación al personal del aeropuerto, se va además a promover estrategias de liderazgo para el área de jefes y directivos, para con ello poder ofrecer una buena capacitación.

Una buena planificación, así como implementación de estrategias es fundamental para el futuro de la organización, pues con esto se fomentan mejoras en las actividades que den paso a la orientación, además hacer que este plan sea ordenado y sistematizado, esto será una herramienta que va a permitir que la organización tenga ventajas competitivas en cuanto a otras organizaciones.

Las organizaciones que promueven cambios en la gestión administrativa, así como también, ofrecen capacitación a su personal, permiten que el rumbo de la organización este mejor orientado, pues con ello fomentan y promueven herramientas en relación con la propuesta de actividades centradas en esfuerzos que fortalezcan la estructura organizacional para logara la cantidad de metas posibles a cumplir.

Es fundamental que las organizaciones promuevan planes de acción para con ello lograr desarrollar ventas competitivas que vayan en concordancia con el crecimiento de la institución, donde se fomenten estrategias, así como oportunidades para fomentar la creación de elementos que favorezcan la organización ejecutando y demarcando cada una de las responsabilidades del personal.

1.3 Objetivos

Objetivo general

- Diseñar un plan anual de capacitación de mandos medios de la organización aeroportuaria ubicada en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza.

Objetivos específicos

- Proveer herramientas de conocimiento, en temas como al cuidado del medio ambiente y desarrollo organizacional.
- Examinar la estructura funcional de la organización con relación a los recursos humanos que la integran, y la incorporación de Tecnologías de Información y Comunicación TIC
- Identificar el desempeño del personal, para desde ello fomentar estrategias para el establecimiento de ambientes de trabajo colaborativos.
- Examinar las necesidades en cuanto a la capacitación en relación con planes administrativos necesarios para la organización

2. Bloque I Caso de estudio

2.1 Análisis de la organización

La organización se ubica en las instalaciones del Aeropuerto Internacional de Ezeiza, la cual se orienta a la atención tanto de usuarios como el servicio a los mismos. El Aeropuerto ha incorporado en los últimos años mejoras dirigidas a la calidad del servicio que se presta a los usuarios, promoviendo la innovación tecnológica en sus instalaciones, proceso que se ha llevado a cabo desde el año 1998.

Con relación al personal que integra la organización, se estima cerca de los 2100 empleados alrededor de todo el país, los cuales laboran en distintas sucursales y oficinas, contando con una sede principal ubicada en la Ciudad de Buenos Aires, en la cual se le brindara capacitación a un aproximado de 416 empleados, los cuales se desglosan en:

Tabla 1. Personal del aeropuerto

Personal	Cantidad
Jefes	58
Gerentes	11
Directores	1
Administradores	1
Convenios	317
Mandos medios	72
No ejecutivos	36
Totales	496

2.2 Diagnóstico de la situación actual de la organización

En este apartado se hace énfasis en la etapa del diagnóstico del plan anual de capacitación, en este primer paso de proceso se propone una explicación sobre como es el trabajo dentro de la organización, es decir se hace una breve descripción de cómo es el funcionamiento además del organigrama actual de la organización. Por otra parte, se proponen las mejoras en el segundo apartado es decir donde existen las necesidades de la capacitación es decir donde se pudo recoger informaciones de los directivos de la organización que fueron entrevistados

La organización en la actualidad ha tenido un crecimiento de interés en la última década, aunque al igual que muchas otras organizaciones tuvo un impacto negativo como consecuencia de la pandemia global de Covid-19, permaneciendo inactiva por un periodo considerable de tiempo, desde lo cual muchos trabajadores cesaron su relación laboral con la misma, evidenciándose una disminución significativa en el logro de las metas y objetivos además de un cese temporal en la capacitación del personal que se mantuvo en la organización,

Con la flexibilización de las restricciones sanitarias en el año 2021 la organización retoma sus actividades con una planta de cerca del 40% del personal operativo total de la misma. Para el año 2022 las actividades se retoman en un 100% en comparación al año más crítico como lo fue el 2020, incorporándose así nuevo personal a la nómina de la organización.

Con la incorporación de este nuevo personal se hace evidente el choque generacional por tratarse de personas más jóvenes sobre todo entre los mandos medios y los empleados recientemente incorporados a la organización, por tanto desde esta situación es necesario la aplicación de un Plan de Capacitación por medio del cual se logre el establecimiento de liderazgo así como también el desarrollo de relaciones armónicas, donde resalte el trabajo en equipo, del mismo modo una comunicación adecuada y efectiva entre los jefes y empleados considerando los mandos medios de la organización, para desde ello optimizar los procesos de gestión y operación de la mismas en procura de las mejoras necesarias tanto a nivel interno como externo de la organización.

Se pudo observar que entre las preguntas realizadas en relación con cómo los trabajadores que esta la capacitación dentro de la organización, estos indicaron que actualmente hay poca capacitación, para los trabajadores para mejorar mandos medios y fomentara competencias y liderazgo en estos. Se pudo observar que la dirección de la organización está actualmente funcionando de manera horizontal es decir hay solo una persona tomando decisiones es decir se puede ver necesidad de liderazgo en los cargos directivos.

En relación, con el personal se pudo ver, que este se va incorporando acorde a las necesidades de la organización, es decir acorde a cantidades de tareas, así como la el cumplimiento de estas, también fomentándose la función organizacional y proyectándose hacia el crecimiento. Es por ello, que en la elaboración del plan se hace énfasis en que se reincorpore personal nuevo que entre en la capacitación que se implementara para 2023.

Se observa también que se deben hacer contrataciones nuevas, es por ello que se deberá captar nuevo personal y cuando ingrese a la organización será necesario hacerle una inducción, para que estos se adapten, por ello se vio la necesidad de contratar 4 nuevo personas, y que este desde su primer día se vaya capacitando, para hacer más eficiente su trabajo, para ello el director está informado que el como parte de su liderazgo será quien los guíe y les explique la responsabilidad. También se hace necesario en la organización la elaboración de un buzón de reportes y de sugerencias para el personal, siendo esto fundamental para que estos puedan exponer sus dudas y las necesidades que consideren en relación con la capacitación.

Entre otras cosas que se observa en la organización, se puede observar que la capacitación en la organización es necesario que se fomente el liderazgo, pues cuando hay un líder a cargo de un grupo estos son mucho más productivos para la organización, pues se pueden lograr las metas de manera eficiente. El líder sin duda puede estar a cargo de varias personas, hacerles seguimiento, guiándolos sobre todo para que se fomente la comunicación y la retroalimentación entre estos haciendo que se contribuya a que la organización sea mucho más efectiva y eficiente.

El líder en la organización será el que trabaje con su grupo de manera directa, para con ello alcanzar metas y objetivos que se han propuesto, estas metas serán propuestas acordes a como

el líder fomente la cooperación entre sus grupos y otros grupos de la misma organización. Es por ello que se hace fundamental que el personal tenga una buena capacitación en como atiende al cliente y el personal de administración como organiza las nóminas y como trabaja con el personal propio de la organización.

Es importante para la organización innovar en diversos aspectos empresariales donde se hace asimismo necesario se fomente la capacitación para su personal como lo es en Marketing, en este aspecto es importante que dentro de la capacitación se promuevan talleres para que el personal del área de publicidad de la empresa se actualice y mejore su trabajo siendo cada vez más competentes para la empresa.

Las modalidades de trabajo y de los trabajadores se realiza en equipo y la comunicación puede ser efectiva con los clientes lo hacen de manera virtual. Se han hecho en el último año alguna capacitación, pero solo para directivos, viéndose la necesidad de que se promueva el plan de capacitación en mandos medios.

En relación con las tareas la sede que es la central está liderada por una director, quien es la encargada de avocarse a las tareas de coordinación así como de trabajo en equipo, allí se observa una fortaleza pues esta dirección funciona bien pues hay una buena promoción del líder pues se encarga de estar al pendiente de las personas a su cargo, pero hay necesidades de que el personal a su cargo pueda tener conocimiento en algunas áreas de la organización es decir esto se puede logara con la implementación de talleres.

Las direcciones comparten la administración de capital es decir se encargan de ir actualizando la información de llevarla al día aunque en el caso de la dirección de nómina se pudo observar que hay ciertas necesidades en la capacitación, aunque el trabajo lo realiza un contador hay ciertos desajustes en relación con como el personal que se encarga de la nómina lleva estas, es fundamental que este grupo se fomenten reuniones para que se les enseñe por medio de personas que manejen muy bien el tema nomina pues hay necesidades allí de implementar mejoras.

En relación con el área de marketing y publicidad es importante que se hagan mejoras pues allí se observó que no se le hace un seguimiento a la publicidad que esta tiene de estar como igual todos los años es decir se ve la necesidad de implementar innovación y creatividad. Si en la organización se gestionan tareas que fomenten la capacitación muchas cosas van a mejorar

2.3 Diagnóstico Estratégico para el Plan de Capacitación

El apartado describe las fortalezas y aquellas eventuales debilidades de la organización en el caso específico del Aeropuerto Internacional de Ezeiza, donde se centra el estudio, donde se aplicara la propuesta de diseño de un Plan de Capacitación Anual, con relación a las mejoras para el departamento de recursos humanos, desde lo cual se promoverá estrategias y herramientas para un mejor desempeño laboral, la interacción e interrelación del recurso humano, además de considerar mejoras operativas en tanto a los servicios que se prestan por parte de la organización respecto trabajo a ejecutar y las tareas asignadas cuyo ámbito de acción se estima aplicar en el año 2023.

Este Plan de Capacitación Anual estará dirigido a organizar de mejor manera al personal del aeropuerto en tanto a su estructura, funciones y responsabilidades, estando ubicado en la localidad de Ezeiza, provincia de Buenos Aires. Es por ello que de forma previa se hace necesaria la realización de un diagnóstico a la organización, para desde ello poder diseñar las estrategias, herramientas y procesos a implementar, con la finalidad de lograr que el personal sea más eficiente, promoviendo el liderazgo dentro de la organización con la intención de mejorar la funcionabilidad y operatividad de la misma.

Como se ha señalado, Para ello se aplicaran diversas herramientas y estrategias que posibilitaran la realización del estudio y evaluación, sobre cómo es abordada la temática de los recursos humanos en el contexto de la organización, además poder fomentar herramientas que formen parte integral del establecimiento de mejoras, entre ellas que el personal logre gestionar de forma más efectiva las tecnologías de información y comunicación disponibles, para con ello hacer los tiempos de labor más eficientes en relación con lo que hasta el momento se realiza en la organización.

Análisis del modelo de calidad de la Organización

Luego de la realización del análisis y diagnóstico de la organización, con relación a la gestión de la calidad en la misma es necesario considerar aspectos propios o particulares de la organización como el liderazgo, los recursos humanos que la integran y la capacitación. El diagnóstico realizado servirá para considerar cuatro categorías o dimensiones como el liderazgo, recursos humanos y capacitación.

La dimensión del liderazgo

Esta se encuentra relacionada con el establecimiento de una adecuada planificación y gestión a nivel organizacional, promoviendo el buen funcionamiento operativo, permitiendo a su vez la participación de cada uno de los integrantes de la organización. Es de interés considerar que, para la puesta en práctica del Plan de Capacitación, se fomente desde la organización el cumplimiento de normas y procedimientos, que partirán desde una comunicación efectiva además de acuerdos para el cumplimiento tanto de metas como de objetivos que conlleven a la reorganización y mejor funcionamiento de la propia organización.

Al momento de realizar el diagnóstico, se observó que la organización posee algunas debilidades con relación a la clara definición de los perfiles para los cargos, en cuanto al liderazgo, por tanto, se evidencia la necesidad de mejorar aspectos como que cada rol y responsabilidad este claramente definido, para con ello optimizar la conducción de los grupos de trabajo, dotando de un mejor equilibrio de trabajo al personal mediante el trabajo colaborativo.

El liderazgo se considera en la actualidad una temática de interés para el funcionamiento de las organizaciones, optimizando a través de este los procesos operativos de las mismas, reforzando los compromisos con respecto a los retos asumidos, fomentando el trabajo en equipo, el logro de metas y objetivos propuestos, tanto a nivel individual como a nivel grupal.

Del mismo modo es de interés el fortalecimiento de los estándares de ambientes integrales y colaborativos que potencien las oportunidades de mejoras y acompañamiento para la

obtención de aprendizajes, mejorando así la gestión en los tiempos de trabajo y las labores de carácter administrativo, que son las debilidades que se han logrado identificar en la organización.

Por ende, la aplicación y puesta en marcha del Plan de Capacitación, debe abordar de forma estructurada la organización para desde ello alcanzar mejores resultados en la gestión y operación no solo a nivel de los directivos y jefes sino además la integración de todo el personal, todo ello con la visión de mejorar los canales de comunicación y participación, retroalimentación y una capacitación acorde, logrando un desempeño más efectivo por parte del personal.

Dimensión de recursos humanos y capacitación

La capacitación se encuentra estrechamente relacionada con la dimensión de los recursos humanos, esto en razón a que el área de los recursos humanos es esencial para la promoción de mejoras en una organización, esto implica, que se debe procurar que la organización ejecute una buena gestión, capacitación y procesamiento del recurso humano que la integra.

Ya que es de suma importancia la definición de cada rol del personal, así como también la selección y capacitación del mismo, sobre todo en atención a las áreas que presenten eventuales problemáticas las cuales deben ser abordadas. La organización además debe considerar la gestión y la adecuada capacitación de los recursos humanos de los cuales dispone además de una estructuración y organización que conlleven a un buen ambiente laboral.

Con relación al ambiente laboral este es fundamental para la buena ejecución de las tareas asignadas, así como también el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la organización, sobre todo para procurar las mejoras necesarias en la comunicación y la habilitación de tecnologías que permitan hacer de la comunicación una herramienta efectiva, además de lograr fomentar la vocación y espíritu de participación por medio de una gestión directiva eficaz.

En base al diagnóstico realizado en la organización, es de interés destacar la necesidad de establecer canales de comunicación adecuados entre los mandos medios y el personal de reciente incorporación, esto con la finalidad de subsanar las eventuales problemáticas que puedan ocurrir por choques generacionales, estimulando el trabajo en equipo y el intercambio de ideas para fomentar un mejor ambiente laboral.

Dimensión de la Capacitación

La capacitación para el personal que forma parte de una organización ha adquirido un nivel de relevancia de interés, tornándose fundamental para el funcionamiento y operatividad de la misma. Asociándose la capacitación a el logro de metas y objetivos propios de la organización desde lo interno hacia lo externo, contribuyendo además a dotar al recurso humano disponible de las estrategias y herramientas adecuadas para lograr su desarrollo y mejor desempeño en la organización.

El proceso de capacitación puede situarse en función de las necesidades del personal de que integra la organización, identificando las mismas, por medio de las cuales se posibilita por parte de la organización la realización de seguimiento de los requerimientos más urgentes de su personal. Esto conlleva a que el personal se sienta más motivado tanto hacia el trabajo individual como grupal, gestando además sentido de pertenencia hacia la organización.

La motivación, por ende, será uno de los elementos esenciales a través del cual será posible el alcance de una capacitación eficaz. Al pensar en la capacitación del personal y como llevar a cabo la misma es importante considerar y definir, la forma en la cual se aplicará, así como las estrategias idóneas para el adiestramiento, siendo este último el compendio de habilidades y destrezas que serán adquiridas por los trabajadores, desde las cuales generara una forma de llevar a cabo las tareas y el trabajo de un modo más efectivo. Por otra parte, la capacitación incluye el adiestramiento y la adquisición de conocimientos sobre diversos tópicos ya sean de carácter técnico, teórico o práctico dirigida tanto a ejecutivos como para los trabajadores.

2.4 Mandos Medios

Partiendo desde el planteamiento de Ibáñez (1994) se puede comprender a los mandos medios como un proceso de supervisión, además de un proceso que de forma sistémica relaciona el seguimiento, orientación, formación, evaluación y asesoría, que abarca desde un contexto administrativo o educacional, sobre las cuales posee ciertas atribuciones y autoridad en el ámbito de la organización, con la finalidad de optimizar y mejorar el rendimiento del personal que integra la organización y el incremento de las competencias para mejorar los procesos, tareas y servicios que lleva a cabo la organización.

Desde lo anterior es posible inferir que, un supervisor no solo asume el rol de transmitir o ejecutar ordenes, sino que estos deben estar en la capacidad de orientar y asesorar a los trabajadores en cualquier área de la organización en las cuales se desempeñe, considerando también que es capaz de evaluar el desempeño de otros, pero al mismo tiempo de formar en el trabajo. Por tanto, la gestión de los recursos humanos dentro de una organización dependerá de las habilidades con la cuales cuente el personal de supervisión o mandos medios, dotándolos de las herramientas y estrategias más asertivas para que logren la eficiencia organizacional.

2.5 Metodología empleada para el diagnóstico de la capacitación

Al momento de realizar el diagnóstico de la organización, el objetivo principal fue lograr la identificación de las necesidades de capacitación en el personal que forma parte de la misma, ofreciendo así, alternativas para las mejoras con relación a la adquisición de conocimiento y aprendizaje, desde ello optimizar los procesos y lograr un mejor desempeño del recurso humano disponible en la organización.

En este sentido la investigación estuvo enfocada bajo un paradigma, cualitativo, para con ello poder principalmente comprender la situación actual de la organización, asociada a factores que puedan brindar a la investigación información de interés de carácter cualitativo, siendo este enfoque el de mayor conveniencia para establecer una visión objetiva.

El enfoque cualitativo al mismo tiempo posibilidad colocar en concordancia la investigación con diversos contextos y realidades que se producen en la organización, para desde ello lograr la recopilación de datos de interés, estableciendo indicadores y suscriptores.

Del mismo modo los elementos del enfoque cualitativo posibilitaron la identificación de interrogantes las cuales orientaran la investigación, desde el inicio, desarrollo y finalización de la misma, conllevando a un proceso dinámico de interpretación y análisis de la información obtenida.

En este sentido, se organizó la búsqueda de información de tipo documental, así como también información relacionada con la organización objeto de estudio, para desde ello lograr una interpretación, así como un análisis y diagnóstico de la organización que posibilitaron la sistematización de la información recabada.

En relación con el enfoque de carácter cualitativo, luego de la aplicación del Plan de Capacitación Anual, se recabarán los datos de interés a través de cuestionarios (Tipo Encuesta), desde los cuales se evaluarán las áreas prioritarias donde existan mayores necesidades de capacitación para el personal, este se hará llegar a los participantes a través de la página Web de la organización.

2.5.1 Técnica para la recolección de datos

Para la investigación se tomó como guía el enfoque cualitativo, debido que con este se hace más flexible trabajar y describir la información, ya sea de fuentes de primera o segunda mano. También se propuso como parte de la investigación la aplicación de un instrumento tipo entrevista semiestructurada a el personal directivo del aeropuerto, para con ello poder detectar las posibles necesidades de capacitación, a su vez para con ello lograr desarrollar de manera más profunda y adecuada la descripción de la organización comprendiendo de esta manera las necesidades de capacitación dentro de la organización.

Es por ello, que para la investigación se propuso la entrevista de informantes claves los cuales poseen conocimientos sobre cómo es la dinámica en la organización y cuáles han sido las capacitaciones que han recibido y donde se hace más relevante que se ajuste la capacitación

del personal del aeropuerto. Asimismo, se usó el método de matriz FODA para con ello poder comprender las debilidades fortalezas oportunidades y amenazas que representa para la organización la falta de capacitación del personal.

Para plantear los objetivos de la investigación se revisaron una serie de documentos bibliográficos revisados para con ello nutrir de manera teórica la investigación. Para aplicara la entrevista semi estructurada se plantearon algunas reuniones de trabajo para con ello poder aplicar esta al personal seleccionado, donde se identificaron datos de interés como lo son sus puestos de trabajo se realizó una matriz de plan de capacitación donde se exponen las necesidades de capacitación en la organización, para ello por medio de la matriz FODA y la entrevista realizada se realizó un diagnóstico para con ello tener una idea más acertada sobre las necesidades de capacitación.

Luego de este proceso se evaluó también el desempeño por competencias es decir que era necesario para mejorar las competencias d ellos trabajadores. La información que se pudo recabar con la aplicación de la encuesta la cual fue de gran importancia pues desde ella se pudo comprender las necesidades de capacitación de la organización, el guion aplicado fue de 10 interrogantes el cual fue guiado por el investigador para explicarlo y que los entrevistados entendieran que la investigación era totalmente anónima solo con fines académicos.

Por otra parte, se consideró la incorporación de fuentes documentales tanto de primera como de segunda mano, así como artículos científicos con relación a la temática objeto de estudio. A su vez se realizó la observación del personal de la organización para desde ello obtener información con relación a la necesidad de capacitación, con la finalidad de promover mejoras a nivel administrativo, dicho proceso se llevó a cabo con base a una matriz FODA donde se logró la identificación de las debilidades en la capacitación, para desde ello fomentar mejoras a la organización, proponiendo la Capacitación Anual del personal.

2.5.2 Categorías a trabajar en la capacitación de la organización

En el siguiente diagrama se representan las áreas esenciales donde se va a dar fomento al plan de capacitación en el personal del aeropuerto

Figura 1 Diagrama de categoría talento humano evaluadas para el Plan de capacitación



En el siguiente diagrama se proponen las mejoras que se pretenden lograr en los trabajadores luego de la aplicación del plan de capacitación

Figura 2 Diagrama de categoría clima organizacional





Fuente elaboración propia

2.5.3 Resultados del diagnóstico de la Matriz FODA

En este apartado se presentarán los resultados de la Matriz FODA, donde se pueden evidenciar las alternativas para la resolución de las necesidades de capacitación del personal de la organización, así como la atención oportuna de las problemáticas presentes en diversas áreas de la misma, estableciendo las estrategias que permitieron la identificación tanto de las necesidades como de las problemáticas existentes.

En la Matriz FODA se tuvo como criterio de selección la identificación de las necesidades y problemáticas más relevantes con relación a la capacitación del personal y el rol que estos asumen dentro de la organización, para desde ello proponer una serie de mejoras que sean perdurables en el tiempo.

Tabla 1. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidad económica de los directivos que son los encargados de dirigir y gestionar la organización. La directiva de la organización está centrada en la visión hacia el futuro, es decir que contempla el	El personal que trabaja en la organización no cuenta con un plan de capacitación actualizado, para la adquisición de nuevos conocimientos, y el establecimiento de una comunicación

<p>establecimiento de estrategias no solo desde el punto de vista de la operatividad y funcionalidad de la organización sino también hacia su crecimiento.</p> <p>El recurso humano que forma parte de la organización cuenta distintas habilidades en diferentes áreas de la organización, desde ello es posible mejorar el desempeño de otros trabajadores, mediante un proceso de capacitación enfocados en proveer de mejoras a los procesos de la organización.</p> <p>El equipo de trabajo está consciente de las necesidades de capacitación y en cómo mejorar la comunicación entre los trabajadores y los mandos medios, para desde ello fomentar una mejor gestión de la organización.</p> <p>La organización posee equipamiento con avances tecnológicos, para la atención de los usuarios que transitan por el aeropuerto lo cual brinda la posibilidad de automatización de diversos procesos de una forma eficiente.</p> <p>Las instalaciones de la organización se encuentran acondicionadas, son amplios y cómodos para los usuarios, contando además con herramientas actualizadas para la realización de un buen trabajo.</p> <p>La organización brinda un servicio de interés en tanto a la interconexión de usuarios con distintos destinos a nivel mundial lo cual contribuye con la comunidad como estímulo para la economía de la localidad.</p>	<p>adecuada en relación con la misión y la visión de la organización.</p> <p>El personal de la organización pese a contar con diversas habilidades, no tienen clara la noción de trabajo grupal, por tanto, es necesario en la capacitación fortalecer la cooperación entre los trabajadores.</p> <p>No hay roles definidos en los mandos medios de la organización</p> <p>Hay limitantes en relación al trabajo colaborativo en la organización lo que impide el fortalecimiento y puesta en marcha de estrategias para el avance de la misma.</p> <p>No existe un código o normativas de convivencia interna del personal, por lo cual son frecuentes los choques generacionales sobre todo entre los trabajadores y los mandos medios.</p> <p>La supervisión del personal por parte de los mandos medios solo se limita a la transmisión de órdenes y no a la orientación adecuada del personal a su cargo, sobre todo para evaluar su desempeño.</p> <p>La rotación del personal es una problemática ya que al contar con habilidades específicas en un área determinada, son transferidos a otras áreas donde su desempeño y la forma en que realizan las tareas asignadas no cuentan con la debida capacitación.</p> <p>Ausencia de espacios de reflexión y feedback para el personal de la institución donde se logre</p>
---	--

	<p>una buena comunicación que conlleve al trabajo colaborativo.</p> <p>No se cuenta con un manejo eficiente de los recursos humanos disponibles lo que se convierte en un problema al momento de establecer metas y objetivos en la organización.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Por ser una organización establecida enfocada y con objetivos claros en su área de actividades.</p> <p>Cuenta con accesibilidad desde cualquier punto de la región y una buena ubicación, lo que representa una oportunidad para el trabajo.</p> <p>Es una organización con aspectos inclusivos bien definidos además de estar dirigida al buen servicio en sus operaciones, con relación a la innovación.</p> <p>Para los usuarios representa una alternativa al momento de realizar un viaje por diversos motivos.</p> <p>En sus alrededores existen una variedad de servicios que complementan la labor de la organización lo que puede llevar al establecimiento de alianzas estratégicas.</p> <p>Incorporación de Tecnologías de Información y Comunicación, desde lo cual es posible agilizar los servicios que se prestan en la organización.</p>	<p>Problemáticas a nivel de capacitación del recurso humano que integra la organización.</p> <p>Costos elevados para la capacitación del personal que forma parte de la organización sobre todo en áreas prioritarias.</p> <p>Poco conocimiento de algunas actividades por parte de la directiva sobre el desempeño de los trabajadores.</p> <p>Escasas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para el personal que forma parte del recurso humano de la organización.</p>

2.5.4 Procedimiento

El procedimiento se llevará a cabo por fases por las cuales se tomarán datos para con ello adaptar la información para planificar de forma estratégica el Plan de capacitación.

1 Fase búsqueda de la información y diagnósticos necesarios para con ello estructurara partir de que ideas se realizara la adaptación del plan de capacitación para el personal tomando elementos de publicaciones que tengan relación con la investigación.

2 Fase la búsqueda de bibliografía desde la cual se revisará la documentación disponible relacionado con el tema, datos además de trabajos realizados relacionados con planes de capacitación al personal, también el revisar las bases teóricas.

3 Fase se realizará la estructuración y planificación del plan que será aplicado el año 2023 considerando cada uno de los elementos que se obtuvieron en el diagnóstico.

4 Fase estructuración del Plan de Capacitación para el personal del aeropuerto.

3 Marco teórico

3.1 La gestión del talento humano

Las organizaciones deben tener en cuenta un tema fundamental del talento humano y su debida gestión en cuanto a la capacitación además de que esto sea parte de la ética de la institución donde se fomenten también un buen desempeño del personal y buena autonomía de estos en relación con temas esenciales como lo es que las personas sean parte de la organización tengan sentido de pertenencia y de cultura de la organización pues esto da paso a que el trabajo sea mucho más provechoso para la propia organización.

Por otro lado, la innovación, así como la aplicación de tecnologías de información y comunicación son herramientas que son esenciales en la actualidad para el personal este debe estar cada vez más capacitado para con ello dar aportes positivos a la organización. Sin duda la innovación y el conocimiento en relación con la formación son fundamentales para la organización debido a que el desarrollo en cuanto al talento humano.

El talento humano en una organización debe ser parte de ambientes de cooperación además de ser parte integral del trabajo, es decir, mientras el trabajador sea más integral esto será más beneficioso para la institución y contribuirá a la organización de manera provechosa.

Por ende, la calidad en el trabajo es fundamental porque desde esto se puede identificar como se llevan a cabo los procedimientos además de cómo se organiza la información es decir que el personal tenga la capacidad de generar a la organización buena calidad en cuanto a su trabajo. Es por ello que se debe tener bien definidos los roles en una organización proveyendo con ello de buenas prácticas del liderazgo.

En una organización es fundamental que se fomente la comunicación y el trabajo colaborativo ente el personal pues con ello se proveen cambios sobre la gestión administrativa de la organización sobre todo en cuanto a políticas de esta (Ascencio et al., 2016).

Sin embargo, esencial que el personal sea parte de cada proceso de la organización y que conozca a la perfección cada elemento y cada para de la organización por ello es fundamental que este desde que ingresa a la organización sea orientado al rol que va a tener en esta organización pues con ello podrá desempeñarse mucho mejor dentro de la organización.

Es fundamental que una organización priorice sus recursos humanos para que al tener la orientación debida estos sean mucho más eficientes y puedan desarrollar sus habilidades y destrezas para con ello tener más sentido de pertenencia a la organización es así como lo propone Chiavenato (2009)

Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales (...) Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos... las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. (p.11)

Desde lo anterior se puede indicar que los recursos humanos deben ser un tema esencial y fundamental en cualquier organización, pues con ellos se crea lazos corporativos donde no solo debe proveérseles de información sino lograra que estos creen el sentido de pertenencia a la organización.

Por tanto, es importante que se promueva va dentro de la organización la participación, el diálogo, la comunicación aunada al desarrollar el conocimiento de la organización y poder revisar e informarse de las potencialidades de su personal ya sea a nivel individual a nivel de grupos en una organización (De la Rosa, 2010).

Los roles del talento humano en una organización son fundamentales es decir que estos son pare de la evolución propia de la organización pues desde ello se gestionan los lazos de una organización promoviendo además una buena administración y también siendo parte de la calidad de la organización es por eso que se fortalece la colaboración dentro de la organización creando ambientes de trabajo más provechosos (Allen, 2008).

Por tanto, en la actualidad es fundamental que se creen valores en cuanto a los recursos humanos de una institución donde se garanticen valores dentro de la organización para generar con ello actividades que fomenten el trabajo. El personal debe, por ende, deberá adaptarse a las políticas de la institución para con ello fomentará el trabajo en equipo (Varela et al., 2007).

Los recursos humanos de una institución deben conocer la visión y misión de la organización además de estar claros de como son las prácticas en la institución, también de que se debe conocer la cultura organizacional para con esto promover el desarrollo y la eficiencia, así como la buena planificación en una institución.

Por ende, vivimos en constantes cambios, desde los cuales las personas van inmersas en estos como lo es la globalización y las tecnologías que han hecho que las personas tengan mayor conocimiento de tecnologías para el trabajo más eficiente. Las organizaciones deben por ello proveer de herramientas que hagan que el empleado en cualquier nivel conozca a la perfección las estructuras de la organización.

Las políticas de la empresa además de con ello también la propia organización observe como puede contribuir con capacitación a su personal siempre enfocados en mejoras. La gestión del talento humano es parte del desarrollo del personal integrando así procesos que son parte

de la organización para resolver inconvenientes además de proveer de mejoras en diversos ámbitos de la organización (Münch, 2011).

En una organización que haga una buena selección de personal será un paso fundamental para con ello poder integrar mejor a equipo de personas que sean parte de esta es decir que conozcan las políticas de la organización, así como también el fomento de la cooperación y de la integración del personal.

El personal que ingresa a formar parte de la organización será por ende parte de ese proceso, es decir, que debe adaptarse y así esto dará paso a que se movilice mucho mejor dentro de la organización teniendo su rol bien definido y conociendo a la perfección sus deberes, así como también derechos.

Otro elemento que se relaciona con los recursos humanos y que es esencial para un buen funcionamiento de la organización es la motivación que se le da al personal es decir que se cree sentido de pertenencia además de que se planifique el cumplimiento de metas y puesta en marcha de estrategias para mejoras dentro de la propia organización.

La motivación se convertirá así en una estrategia para que la organización marche mucho mejor, donde el personal tenga más eficiencia además de comprenda el rol, siendo también fundamental que la propia organización ofrezca capacitación para con ello prever mejoras en diversos aspectos internos relacionados con el personal.

La capacitación será fundamental para el personal pues con ello se puede fomentar al trabajador de mejores habilidades para resolver los problemas que pudieran presentarse es decir que se debe prestar más atención en la capacitación que se puede dar a las personas que son parte de la organización.

Creando con ello ambientes de trabajo más armónicos y amigables para con ello fortalecer lazos entre el empleado jefes y la organización. La integración es importante es decir que se participe que se creen vínculos de liderazgo con el equipo de trabajo que se provea al personal

de logros de objetivos en común para con ello se fomente mejor participación además de garantizar así mejor confianza hacia la propia organización (De Sousa, 2001).

Por tanto, en las organizaciones deben promoverse la aplicación de modelos de talento humano que las haga más eficientes en cuanto al equilibrio y las expectativas que pueden generarse a nivel laboral. Tanto el comportamiento como las competencias serán parte de los aprendizajes que se le puede dar a cada miembro del equipo de trabajo siempre en miras de mejoras para la organización.

La organización debe velar por un buen cumplimiento, además de una buena capacitación para sus trabajadores precisamente fomentando que estos puedan desempeñarse mejor en las diversas actividades que realicen. Es por ello, que es esencial que el personal de una organización tenga claro cuál es la posición que debe tener en la empresa y que metas debe cumplir no solo para logros personales sino pensando en los logros a nivel grupal y de la organización.

Hacer énfasis en el talento humano es ir a los planteamientos de Taylor (1911) quien indicó que era importante que el personal fuera bien remunerado para con ello pueda ser más eficiente en reacción con su trabajo. Más tarde planteó Fayol (1916) que era fundamental que el hombre pudiera tener las herramientas de trabajo necesarias, aunque visto de una manera más mecánica.

Más adelante Elton Mayo para 1830 hace el planteamiento de que el trabajo debía estar más enfocado en su talento humano es decir que los recursos humanos eran fundamentales para la conformación de la empresa. Pero será para los años noventa cuando se gestione la importancia del talento humano como parte fundamental de cualquier organización.

Es así como, se considera que los recursos humanos son parte de la planificación estratégica de la empresa pues desde ello se fomenta las mejoras competitivas en una organización promoviendo cambios relacionados a la gestión administrativa, además direccionando mejor a la empresa. En la actualidad el mundo en general ha ido creando tendencias más

competitivas fomentando con ello que el comportamiento de los seres humanos será característico de una organización.

Hacer énfasis en los recursos humanos de una organización será parte de las acciones estratégicas de estas donde el trabajo en equipo será fundamental, Chiavenato (2008) plantea que la gestión del talento humano era parte esencial de una organización siendo además este parte de la cultura propia de la organización siendo parte tanto de los procesos externos como internos de la organización.

Así mismo la gestión humana dentro de una organización será parte esencial es decir que las prácticas humanas son parte del comportamiento y desarrollo de esta donde las personas que sean parte de la organización se sientan motivadas y sean además parte de propia organización motivados y capacitados para generar mejores propuestas.

3.1.1 Los recursos humanos desde una planificación y capacitación estratégica

Para toda organización es fundamental que se promueva una buena planificación y capacitación de los recursos humanos. La planificación será parte de los procesos, así como de las reflexiones que proponga cada director de una organización donde es primordial que quienes ejercen sean más que jefes guías es decir que sean buenos líderes para el personal (Ascencio, 2016).

Estos líderes deben ser quienes gestionen y fomenten el crecimiento dentro de los trabajadores de una organización es decir que hagan una buena planificación de metas en común gestando con ello el crecimiento además de definir muy bien los objetivos y metas a ser alcanzadas entre el personal que depende de la organización (De la Rosa, 2010).

Las organizaciones, por ende, deben tener una buena planificación estratégica en cuanto a sus recursos humanos es decir que se fomenten estrategias en cuanto a la capacitación para con ello promover mejores resultados es por lo que es importante que los jefes sean guías para su personal a cargo gestionando así de mejor manera el talento humano que integre una organización.

La buena aplicación de estrategias de planificación para el recurso humano se verá reflejada en la organización debido a que esto los va hacer más competitivos y creará a su vez un mejor sentido de pertenencia en cuanto al personal se refiere. Esto también va hacer que la empresa se fortalezca y además sea más competitiva en diversos campos. (Pardo, 2013).

A lo largo del tiempo variedad de estudios hacen énfasis en que hay una relación bastante cercana en el hecho de que los recursos humanos logran ser muchos efectivos siempre y cuando se gestione sus competencias, así como la capacitación para con ello poder promover más efectividad de estos como parte de la organización.

Es por ello que la capacitación para el personal más eficiente es fundamental es decir que estos comprendan y puedan conocer a perfección cual y su labor y su compromiso para con la empresa. Es por ello que las organizaciones deben ser parte de las propuestas de mejoras en cuanto a la capacitación y planificación de sus recursos humanos.

La gestión del talento humano en el contexto de una organización, se relaciona de forma directa con los seres humanos, teniendo la premisa de su desarrollo, y que estos puedan brindar aportes de interés dirigidos hacia el posicionamiento de la eficiencia organizacional en una empresa.

Del mismo modo, se asocia con la puesta en práctica de valores y pautas que inciden en la vida social y laboral de los individuos. Por ello la gestión del talento humano debe estar centrada a nivel institucional en el desarrollo, formación y capacitación del personal que integra una organización, considerando sus posibilidades de crecimiento dentro de la mismas y la mejora de las condiciones laborales de estos, lo que conlleva al fomento de satisfacción en la ejecución de las tareas en todas las áreas de la organización además del fortalecimiento de los vínculos entre las personas que forman parte de los equipos de trabajo.

Por otra parte, la gestión social en el ámbito de una organización, tiene como basamento el talento humano, lo cual comprende las posibilidades de reconocer las oportunidades y la generación de espacios de crecimiento y desarrollo para el personal que integra la organización. En este sentido, se hace necesaria una reflexión sobre el trabajo y la forma en

cómo aprender de las experiencias generadas, considerando también, los retos, metas y objetivos tanto a nivel personal y grupal, así como a nivel organizacional.

En este orden de ideas, los individuos que integran la organización, deberán estar concentrados en cómo se siente en el entorno laboral, comprendiendo que es en este donde se desempeña y tendrá la posibilidad de desarrollarse y crecer, lo cual se relaciona a su vez, con el fomento de la cultura de la organización y la motivación propia en adquirir conocimientos y habilidades que le permitan avanzar y crecer dentro de la organización, por medio lo cual será capaz de lograr las metas y objetivos que se proponga.

Como se ha mencionado tanto la gestión del talento humano como la gestión social, se deben al ser humano, ya que este es el centro de las relaciones que ocurren entre el ámbito laboral y el entorno donde precisamente el ser humano de va a desempeñar, considerando para ello el establecimiento de compromisos con respecto a la formación social que forme parte de objetivos de inclusión y desarrollo, logrando así un ambiente integrador e inclusivo en la organización.

Una de las cuestiones de mayor relevancia en el contexto de las últimas dos décadas es sin duda el desarrollo del talento humano en atención a las capacidades, habilidades y competencias de los individuos, que forman parte de una empresa u organización, por tanto, es imprescindible el fomento y articulación de equipos de trabajo que posean características particulares y distintivas. Además de esto, que posean características multidisciplinarias donde ocurra una sinergia donde los profesionales y trabajadores asuman de mejor forma su rol y responsabilidades en la organización.

3.2 La capacitación en el contexto de la organización

Una de las definiciones más asertivas con respecto a la capacitación la plantea Chiavenato (2011) quien hace referencia al termino como un proceso de carácter educativo, el cual está contemplado para el corto plazo, siendo aplicado de forma sistemática y estructurada.

A través de esta, las personas que integran una organización lograrán adquirir conocimientos, desarrollando igualmente diversas habilidades y competencias específicas, las cuales estarán

relacionadas con su entorno laboral, logrando además la puesta en práctica de actitudes con relación a la organización, sus labores, tareas y el entorno, considerando el desarrollo y el crecimiento.

Se puede inferir, por tanto, que la capacitación en el contexto laboral u organizacional, será la manera a través de la cual se puede lograr el desarrollo del talento humano que integra la organización, esto como resultado de la transmisión efectiva de conocimientos y aprendizajes basados en la experiencia (Blake,1987).

En este orden de ideas Alfonso (2004) apunta que la capacitación se presenta como una serie de actividades estructuradas y concebidas en base a las necesidades reales de una empresa u organización, comprendiendo además que dichos conocimientos no son en modo alguno producto del azar, sino que obedecen a necesidades concretas y específicas que la organización establece.

Para la mayoría de las personas es evidente que el objetivo principal de las empresas se basa en el lucro o la obtención de ganancias, para lograr esta meta, las empresas en su mayoría procuran la optimización de sus procesos productivos, en consideración al sector en el cual se desenvuelve la empresa.

Una de las ventajas actuales, para el alcance de un mayor nivel de competitividad es la tecnología, esta ha posibilitado el establecimiento de nuevos modelos de maquinarias, nuevas maneras y tiempos de producir, lo cual ha conllevado al incremento en la eficiencia de los procesos y la productividad, claro está, la automatización y la tecnología no se valen por sí mismas, ya que estas dependen de la operación y supervisión del ser humano.

En este orden de ideas Blake (2008), con respecto a la capacitación plantea que es apremiante que sea resuelta la problemática que se presenta con respecto a la capacitación, esto queda en evidencia cuando se requiere que alguien realice una labor en específico la cual no sabe realizar.

En muchos casos, la idea de que el saber hacer conlleva a saber explicar, se convierte en un error, pese a ello, el saber hacer una tarea, aunque sea secundaria, es una piedra angular para tareas de control y más aún, en sectores productivos.

En este sentido podemos entender la capacitación como indican Trotta y Cebey (2010) donde la capacitación no constituye un fin en sí misma, sino una manera para brindar respuestas estructuradas a las necesidades de conocimientos, habilidades y aptitudes en el contexto de cualquier organización.

Lo cual implica como lo señala Blake (2005) no es posible en modo alguno la obtención de resultados en base a la propia capacitación sin que esta abarque o visualice sus aportes hacia el incremento de la productividad, del mismo modo el aumento de la calidad en la ejecución de tareas, el incremento de la moral y las relaciones laborales, además del empleo correcto de los recursos disponibles en la organización, también la implementación de transformaciones y el establecimiento de oportunidades de desarrollo de personas para afrontar nuevas tareas o trabajos distintos al que desempeñan.

Por tanto, hacer referencia a la capacitación en diversos aspectos para ser aplicado a la organización donde las competencias fundamentadas sean para el personal operativo por ende la capacitación es considerada como aquel esfuerzo que puede hacerse en un grupo o equipo de persona para con ello fomenta el alcance y logro de metas en común para una organización Chiavenato (2009).

Por ende, hacer referencia a la capacitación es también hacer referencia a un proceso que será educativo además de que podrá aplicarse a corto plazo de manera organizada y sistémica donde el personal va a ir adquiriendo elementos para con ello lograra que este se aplique efectivamente (Chiavenato, 2001).

Cuando se hace énfasis en la capacitación de personal se está haciendo referencia sin duda a la trasmisión de conocimientos específicos que serán parte del trabajo esto fomentando mejoras en la eficiencia del recurso humano. Por ello con la capacitación se fomenta primordialmente as habilidades y competencias del personal que se va a capacitar.

La capacitación entonces será ese proceso que está enfocado en mejoras además de crecimiento en las aptitudes tanto individuales como en contexto de grupos de una determinada organización. Cuando se hace una capacitación se está educando es decir la organización invierte en el individuo para que sea beneficiosos para él y para la organización propiamente.

Es por ello que la capacitación está dirigida en primer término a que se proporcione al personal habilidades provechosas para desempeñar bien su labor, por tanto, la capacitación se puede considerar también como parte de actividades con el fijo propósito de dar mejoras efectivas con ello al personal de una organización.

Objetivos de la Capacitación de personal

- El incremento de la productividad
- Se puede fomentar la eficiencia al trabajador
- Se proporciona al personal preparación que les va hacer más eficientes y responsables
- Incrementar la seguridad en el ambiente laboral.
- Mejorar los sistemas y procesos administrativos
- Promover los ascensos basados en el criterio de los méritos personales
- Minimizar la rotación del personal, evitando además renunciias.
- Mejorar las relaciones interpersonales y humanas en el ambiente laboral.

La importancia de capacitación al personal

La capacitación es un recurso de interés en el contexto de las organizaciones, considerando que la misma se beneficia al contar con un personal que posea conocimientos adecuados para el desempeño de su labor en un área específica, del mismo modo, el personal que reciba una capacitación idónea brindará mejores resultados no solo en la productividad sino además en la concreción de sus objetivos y metas individuales, teniendo la confianza suficiente para ofrecer una mejor servicio y fidelizar a los usuarios. Todo ello en base a que el personal

cuenta con las herramientas necesarias que la organización les brinde mediante el aprendizaje, a través de la capacitación.

Las organizaciones deben enfocarse en lograr tener diversos espacios para que el trabajo sea dinámico y provechoso para cada trabajador es decir esto es parte de la capacitación del trabajador, debe cumplirse las expectativas de remuneración y considerar aspectos monetarios y no monetarios. Es decir, deben existir escenarios para se produzca el desarrollo social y económico del trabajador es decir que sea parte de la construcción de la sociedad propiamente.

Sin duda una organización forma parte de una unidad social donde las personas van gestionando y estructurando objetivos tanto a nivel individual como a nivel grupal para conseguir metas propuestas además de concretar diversos proyectos. La capacitación, aunque debe estar enfocada en la productividad también es parte fundamental de una organización teniendo efectos dentro de la propia sociedad.

Tanto las destrezas como las condiciones y aptitudes que puede tener una persona no solo influyen en su trabajo sino como este se desenvuelva en la sociedad. Y en una organización es importante sin duda la capacitación es importante y un factor motivador para un empleado. Gordon (2000) indica que el factor humano es fundamental en cualquier organización y que representa un elemento esencial para la empresa.

Es por ello que en la actualidad el factor humano se considera parte importante de cualquier empresa. Las personas serán quienes den vida a cualquier organización de estas depende el éxito o el fracaso de la organización es decir que son parte de la economía de un país siendo parte del progreso económico de la empresa y de la propia sociedad.

Es por ello, que lo plantea así Chiavenato (2007) “La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p.5). Se puede considerar que la capacitación es un elemento fundamental en una organización que quiere ser más eficiente.

Contenidos de la capacitación

Como lo plantea Chiavenato (2007) los contenidos de la capacitación deben incluir cuatro maneras sobre como cambiar la conducta, donde se considera el desarrollo de habilidades, lo cual consiste en las habilidades de realizar actividades de carácter físico o intelectual enmarcados en estándares de eficacia es decir calidad, tiempo de ejecución y frecuencia de la misma. Estas pueden aprenderse y ser perfeccionadas, pero no son transmisibles como es el caso del conocimiento, ya que cada sujeto aprende en base a sus modelos mentales y sus esquemas de percepción, diferenciación, juicio y discernimiento

Con respecto al desarrollo o modificación de actitudes, estas son un compendio de criterios de juicio que son empleados por los individuos para lograr la valoración y evaluación de diversas situaciones, asimismo los hábitos reproducen respuestas sin que ocurra la intervención del afecto consciente del individuo. Estos se denominan marcos de referencia, por medio de los cuales establecemos una valoración de la realidad condicionando nuestra conducta. Por ende, se comprende que las actitudes, forman parte de un conjunto de ideas, creencias y valores que avalan además de brindar seguridad a un individuo.

Con relación al desarrollo o elaboración de conceptos, esto se encuentra en referencia con la capacidad de abstracción, además de la concepción de ideas, desde lo cual es posible aplicar y generar conceptos, de modo que se posibilite el desarrollo y crecimiento dentro del ámbito laboral para que cada trabajador logre pensar de forma amplia y globalizada.

4. Plan Anual de Capacitación propuesto para el Aeropuerto

Con el diagnóstico previo y la aplicación de una matriz FODA fue posible observar donde existen necesidades evidentes para el personal y donde existe la necesidad de la capacitación al recurso humano, es decir es fundamental por ello que se planifique cada uno por pasos a cumplir para lograr así que el plan aplicado sea el idóneo y que este tenga resultados eficientes.

En este sentido, Chiavenato (2009, p.1) indica que un plan de capacitación es “un proceso a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas

obtienen conocimientos, aptitudes, y habilidades en función de objetivos definidos”. Tanto Blake (1997) y Chiavenato (2009) coinciden que para capacitar al personal es fundamental que este se haga por pasos y con una estructura formal.

- Detectar las necesidades de Capacitación
- Planes de Capacitación (Objetivos)
- Ejecución de Capacitación
- Evaluación de los Resultados de la Capacitación

4.1 Detección de la Necesidad

La detección de las necesidades se relaciona de forma directa con la necesidad de capacitación en el personal o recurso humano disponible en el contexto de una organización especificando Blake (2000) que:

Estamos frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben hacerlo de los conocimientos, habilidades o actitudes para su debida ejecución. (p.22)

Por ende, es fundamental indicar que las necesidades van a depender en si de un motivo es decir que puede surgir por ejemplo la necesidad de contratar un personal nuevo para un puesto que esté disponible en una organización de esta manera se van a dedicar tareas que deben cubrirse (Blake, 2005).

En este orden de ideas se puede indicar además que se pueden detectar necesidades de diferentes formas una de ella será como lo plantea Chiavenato (2008) se puede hacer énfasis en las siguientes:

- Por medio de entrevistas ya sea a gerentes o a supervisores
- Análisis y perfiles del puesto
- Evaluar el desempeño de los trabajadores

- Observar
- Aplicar cuestionarios a los trabajadores

4.2 Reorganización de Trabajo

En este orden de ideas las necesidades en una organización son esenciales, pero también a parte de determinar necesidades es esencial que se pueda organizar cada una de las necesidades desde la detección previa que se puede hacer en una organización. Es por ello que al detectar se organiza y se planifica haciéndose un plan que gestione y genere cada uno de los posibles cambios que se pueden dar en una empresa.

Por ello, es fundamental detectar los problemas que pueden darse en una organización es decir que si esta no se da de una forma adecuada seguramente la organización va a tener pérdidas económicas además de tiempo que son innecesarias para esta. Para las organizaciones es importante que se esté constantemente actualizando es decir que exista dinamismo actualización para su personal para que estos se encuentren al día ante cualquier novedad.

Es por ello que la organización estará enfocada fundamentalmente en formar trabajadores que estén capacitados, es decir que sean parte precisamente de esa planificación estratégica, convirtiéndose así en una herramienta fundamental para una mejor gestión del talento humano, con ello facilitando los diferentes procesos de una manera activa además de que se logren llevar a cabo con ello las metas propias de la organización.

Asimismo, la planificación de una organización es un aspecto fundamental para así poder tener una toma de decisiones acertada, para con ello proponerse metas que lleven a una concreción exitosa de objetivos. Es decir que al planificar se diseñen las estrategias para lograr cada objetivo que se ha propuesto además de que esto sea parte de las propias habilidades y competencias que desde la debida capacitación tenga el empleado.

Sin duda en una organización influyen factores tanto externos como internos. En relación con las influencias internas deben ser canalizadas por la propia empresa trabajando de

manera organizada y coordinada para el logro de objetivos y metas. Sin embargo, no se puede dejar a un lado en las organizaciones la necesidad de gestionar de manera estratégica y adecuada una buena gestión.

La buena planificación será por tanto parte de una misión visión y objetivos que sean claros, además cada uno de estos elementos son parte del entorno y deben cumplirse de forma estratégica. Es por ello que cuando se planifica de forma estratégica considerando fundamentalmente los recursos humanos esto deben abarcar de manera idónea las personas que forman parte de la organización pues con ello se fomenta un mejor aprovechamiento de cara recurso humano.

En este orden de ideas sobre todo en la actualidad debe conocerse con precisión la planificación de una organización y por ende las necesidades aunado a las estrategias o fases de las que se dispone en una organización para con ello dar mejoras a la organización. Lógicamente esto deberá cumplirse acorde a un proceso o acorde a cumplir una serie de pasos, donde se debe organizar y considerar las necesidades que tengan los recursos humanos en cuanto a capacitación para que cada uno sea más eficiente.

La implementación de planes estratégicos en una organización será fundamental para que la organización tenga propuestas novedosas además de que se deben poner en marcha tácticas como lo es la definición de una plantilla ya sea de tipo cualitativa o cuantitativa, que debe ir cumpliéndose por fases, luego implementar y evaluar su eficiencia en torno a la actividad.

Una vez que se han cumplido las metas se debe promover un plan de capacitación para los recursos humanos, por ello debe promoverse un plan de acción para hacer posible que la planificación sea la idónea. En las organizaciones cuando se logran integrar los objetivos de forma debida para lograr una capacitación eficiente para cumplir tanto expectativas como también objetivos no solo de forma individual sino también de forma grupal.

La capacitación al personal es parte de un plan de acción que debe organizarse y proyectarse para con ello poder fomentar que se den beneficios y retroalimentación idónea

entre el trabajador y sus directivos. Por ende, este trabajo debe ser integral gestionando la capacitación a la totalidad de la organización.

Por ende, al planificar se deben integrar cada uno de los aspectos que se consideren necesarios para la organización fomentando además con ello el trabajo en equipo, y no el trabajo individualizado, es por ello que se deben establecer metas tanto a corto como a largo plazo.

Cada detalle debe ser abordado y considerado cuando se planifica, por tanto, se debe centrar en necesidades además de analizar perfiles estableciendo para ello prioridades, que sean orientadores para determinar con ello cada necesidad. Por ende, se debe estructurar un plan propio de la organización primero que nada pensar los aspectos que va a fundamental el plan estratégico estableciendo con ello metas a través de procedimientos, métodos e incluso planes, contando para ello con un presupuesto para el logro de estas metas.

En segundo término, debe considerarse cuál será la finalidad propuesta del plan, es decir que los planes vigentes además de hacerles correcciones deben tenerse un plan alterno en caso de que esa primera planificación para la capacitación no sea la indicada. Sin embargo, las ideas y usos instrumentales propios del plan deben fomentar el empleo de diversas ocasiones.

Es decir que cuando se piensa o planifica la capacitación para recursos humanos de una empresa debe enfocarse en las necesidades fundamentales del personal, pero esto desde darse desde gerentes y directivos donde se proponga con ello cada actividad y englobe objetivos metas y el camino a seguir para gestionar de mejor manera los objetivos de la empresa.

Es importante que cuando se piensa en la capacitación del personal se conecte también con el logro de trabajos colaborativos para la organización es decir que esto integre de manera adecuada la formación a nivel individual y a nivel grupal. El desempeño laboral debe promover y forjar el intercambio de acciones además de ideas donde se dé una buena

retroalimentación acorde al tema que se esté abordando dependiendo del ramo de la empresa.

Tanto la capacitación como una buena gestión de la organización debe ir de la mano de propuestas que accionen de manera importante la generación de ideas, así como la ampliación de entornos donde se incluya un ambiente de intercambio de ideas y aspectos de cooperación entre los grupos de trabajo que se quieren capacitar.

Las personas que trabajan en equipo pueden ser mucho más provechosas para la organización, es decir que estas personas que estén abiertas a colaborar y que posean competencias y habilidades dan a la empresa mayor productividad, pero para ello es esencial que se fomente el tema de los planes de capacitación desde los cargos más pequeños hasta cargos gerenciales integrando siempre los aspectos esenciales de la organización.

Es importante que se cumplan metas las cuales se deben conducir en cada uno de los grupos de manera idónea, y siendo además importante que los que posean más conocimiento se enfoquen en dar aportes para la organización contribuyendo así de manera efectiva a la ejecución de saberes.

Es fundamental la empatía entre los grupos de trabajo que se quieren capacitar pues esta va a ser una estrategia que fomentara grupos con aspectos colaborativos logrando así que ellos mismos puedan lograr seleccionar su líder es decir quién será el encargado de conducir el grupo. Por tanto, la comunicación es fundamental para mejoras del trabajo y de más eficiencia de los recursos humanos.

La comunicación debe ser buena y fluida sobre todo cuando se plantean planes de capacitación para el personal es decir que se deben proyectar y además dejar que el personal aporte ideas en cuanto a sus necesidades, fomentando así aportes para mejoras. También al existir buena comunicación se dará una buena retroalimentación lo que dará paso a que se proporcionen aportes e incluso críticas productivas.

Al aportar tanto ideas como críticas se está fomentando una capacitación integral para las personas que son parte de los recursos humanos siendo esto aspectos que formaran parte de la construcción de mejoras para ello la comunicación se convertirá en una herramienta que va a ser provechosa además de educativa y que va influir de manera idónea en concordancia con un buen desempeño del trabajador.

Cada idea debe ser promovida y al recibir cada información esta será parte de resultados que van a dar apostes para lograr alcanzar metas entre cada grupo de trabajo, es decir la capacitación bien planificada con una buena comunicación será exitosa en su totalidad para la organización. Es por ello que se deben asumir la planificación como un elemento positivo además de que se den considerar aspectos para la cooperación entre grupos de trabajo en una organización logrando con ello los siguientes aspectos:

- ✓ Incentivar de forma acertada al trabajador que se va a capacitar es decir que debe darse una buena relación considerando también que debe existir una correspondencia de calidad.
- ✓ Lograr incentivar en el personal los pensamientos proactivos.
- ✓ Deben fomentarse que se tengan metas claras para con ello lograr más eficiencia.
- ✓ Fomentar el interés además de la comunicación que sea fortalecida para que con ello se fortalezcan relaciones personales positivas.
- ✓ Hacer que se promuevan compromisos entre las personas para con ello lograr que se promueva el trabajo colaborativo y eficiente.
- ✓ Crear espacios donde se promueva la comunicación incluyendo el intercambio de ideas entre los grupos.
- ✓ Promover con claridad la comunicación para fomentar la negociación y el intercambio de ideas entre las personas de la organización.
- ✓ Deben promoverse más los trabajos en conjunto
- ✓ Cada proceso que se debe ser eficiente además de que debe ser efectivo pues será parte de un elemento esencial para una organización como lo son sus recursos humanos.

Características de la planificación para un plan de capacitación del personal

Al hacer referencia al proceso de gestión de recursos humanos se debe considerar este como parte de un proceso global de una organización donde se deben considerar factores como lo es cuál sería la manera más idónea y eficiente de lograr el plan. Es por ello que desde la gerencia debe tomarse la responsabilidad de lograr hacer más eficiente a su personal.

Al crear un plan es importante considerar el papel que cumplirá cada uno de los involucrados en esto es decir quiénes van a planificar ya sean cursos talleres que fomenten la capacitación de cada una de las personas que forman parte de la organización.

Por tanto, deben establecerse para ello una serie de procesos que serán parte de cómo es el desempeño y que aspectos se deben considerar para la capacitación, sin duda toda organización puede enfrentar diversas amenazas, pero una empresa exitosa logrará gestionar oportunidades con esas amenazas y una de ellas es atraer cada vez más a su personal logrando que estos se sientan parte de la organización.

Como se ha indicado hasta ahora la planificación será una parte fundamental de cualquier plan de capacitación donde se debe considerar que la estrategia de una organización será el camino que esta tenga para fomentar y contribuir a que sus recursos humanos cada vez sean, más capacitados y estén al día de los cambios que desde las tecnologías pueden darse en la actualidad más específicamente. Siendo importante para ello considerar elementos como los que se describen a continuación:

La Gestión Táctica

La gestión en una organización es una parte estratégica para su propia evaluación es decir es fundamental enfocarse en las metas a lograr para con ello poder tener una buena planificación es decir que se planifique ante todo lo que se pretende lograr. La debida planificación será parte del logro del plan que se estructure ya sea en cuanto a la capacitación de los recursos humanos o a otros aspectos de la organización.

Es importante que la organización al hacer el plan de capacitación tenga un buen manejo de las actividades que se van a cumplir para ello se deben ir fomentando actividades a nivel interno de la organización además de que con ello se lograra optimizar el ambiente de trabajo dándole acceso al personal a las propuestas que en cuanto a capacitación se promuevan.

En este orden de ideas es fundamental que cuando se piensa en una gestión táctica se considere que en una organización un factor fundamental es lograra que cada actividad se logre de manera fluida además de que se logre con ello corregir posibles fallas que se den dentro de la empresa, es decir que va a ser fundamental pensar en las necesidades y acorde a ello elaborar el plan de capacitación para el personal en este caso del aeropuerto que será el caso de estudio.

Por ende, la organización ya sea pública o privada debe enfocarse por medio de planes tácticos o estratégicos para con ello proyectar los beneficios a la propia organizaciones es decir que se priorice ante todo los valores de la organización además de cada uno de los factores que sean necesarios a considerar para la organización y los aspectos en cuanto a educación son fundamentales esto referido sobre todo a que el personal logre fomentar aspectos que sean necesarios para con ello hacerse más productivo, competitivo y tener mayores habilidades.

La Gestión Operativa.

La gestión operativa será parte de cómo se deberá gestionar hacia abajo dentro de la organización es decir fomentar ante todo capacidades eficiencia en el trabajador, con ello se van a conseguir abordar aspectos como lo son aumentar las capacidades además de conseguir con ello logros o mejor capacidad operativa para con ello lograr los propósitos de la empresa.

Cuando se hace énfasis en la gestión operativa esta forma parte de cada uno de los procesos que van de la mano de la gestión es decir cómo se coordinan de manera armónica cada una de las actividades de una empresa. Donde las funciones, así como los roles puedan tener la

estructura idónea es decir que la elección del personal se dé desde los altos rangos entendiéndose con ello que, aunque sean directivos estos deben tener una capacitación idónea es decir que se promuevan ante todo mejoras y estrategias adecuadas para un buen funcionamiento.

Es por tanto que desde la idea de una planificación de un plan de capacitación para el personal debe considerarse aspectos como lo son, por ejemplo:

- Dimensión de la planificación esta debe ser parte de la propia organización es decir que se debe orientar u/y organizar acorde a la ejecución de estrategias, pero enfocada en fortalecer con la capacitación idónea a los recursos humanos, cuando se indica favorecer se hace referencia a considerar aspectos financieros que fomenten el mejor funcionamiento de la organización. Es por ello que desde esta perspectiva se debe considerar la importancia de lo social además de lo financiero considerando con ello que la planificación debe estructurarse como lo es desde las necesidades de la organización optimizando con ello el uso de recursos es decir que la organización con el plan de capacitación fortalezca fundamentalmente sus recursos humanos pero esto enfocado en una fase de mejor producción donde se aborde la importancia del conocimiento y manejo de tecnologías como lo es en el caso de la gestión de calidad es importante que se consideren aspectos importantes como lo son que en la organización se promueva el liderazgo entre los recursos humanos además de que esto se integre y se fortalezca con la debida capacitación.

Por ende, es importante hacer y estructural el plan de capacitación pensando en tres aspectos fundamentales como los son el liderazgo, adquirir mayores competencias y habilidades y además de obtener conocimientos, por ende, esta planificación del plan de capacitación deberá enfocarse en que la organización tenga un personal orientado a la eficiencia y la calidad.

5. Resultados del diagnóstico a la organización

El diagnóstico reveló las necesidades de capacitación para la organización, se aplicó la entrevista a aquellos directivos que conocen más sobre el funcionamiento de la organización y como es la capacitación del personal. Al recoger la información se pudo tener una idea clara de las necesidades que actualmente se presentan en la organización.

Tabla 2. Técnica de recolección de información

Técnica de recolección	Entrevistados	Necesidades de capacitación detectadas
Entrevista semiestructurada	Director Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación al personal en relación con liderazgo.
		<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar los trabajos colaborativos
		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal en la toma de decisiones
	Director Ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • El rol de líder
		<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la cultura organización y la pertenecía a la organización •
		<ul style="list-style-type: none"> • Hacer que el personal obtenga herramientas, estrategias para nuevas tecnologías a fomentarse en la organización.
	Director administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al mejor conocimiento del trabajo de nómina al personal que ingresa en este departamento

		<ul style="list-style-type: none">• Capacitar en relación con la comunicación y redacción
--	--	---

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas realizadas en 2022.

La organización se le hace necesario fomentar mejoras en como el personal trabaja con las nóminas del personal, además de fomentar planes de comunicación y planificación que fomenten mejoras en la organización. Fomentar la publicidad y para ello es fundamental que el personal encargado en esta área pueda conocer nuevas técnicas por medio de talleres y cursos. Sin duda alguna, el conocimiento del mercado para una organización es fundamental pues esto hace que se mantenga activa la empresa además de que permite que se reconozca no solo en el país sino a nivel mundial.

Al recoger la información de la entrevista aplicada por medio de la técnica entrevista semiestructurada se pudo conocer en primer lugar a que se hace necesaria una mejor planificación en relación con la cultura a nivel organizacional es decir que los trabajadores fomenten la pertenencia a la institución.

La entrevista también sirvió para con ella poder conocer las necesidades en relación con el personal la entrevista se aplicó en diciembre de 2022, donde los entrevistaron primero que nada indicaron como fue su inicio a trabajar en la organización, luego se fue indagando como desde su punto de vista podía identificar a las necesidades vinculadas con la capacitación del personal.

Los entrevistados uno y dos indicaron que había poca planificación para capacitar al personal es decir que se hacía necesario el fomento de cursos talleres en relación con liderazgo, motivación, conocimiento de nómina y algunas cosas sobre la innovación en publicidad para con ello mejorar el atractivo a la organización es decir que la publicidad no fuera tan tradicional, sino que se fomente innovación en esta para que el cliente se sienta más atraído.

Se entrevistaron algunos directores quienes indicaron que hay diversas necesidades en relación con la capacitación del equipo en fomentar el trabajo en grupo y en que el

conocimiento llegue a cada uno de los integrantes de la organización, indicando con ello la necesidad de que se fortalezca la empresa.

Es importante que los conocimientos en torno a mejoras en el trabajo de nómina que hasta ahora los entrevistados consideran que le hacen falta mejoras, así como con mejoras en liderazgo por parte de los directores además de que con esto el aeropuerto como organización se fortalezca y sea más sólido ante los cambios constantes que se dan en la actualidad por el fomento de la tecnología.

Es decir, es importante indican los directivos entrevistados que se fomenten capacitación en conocimiento por áreas ya sea en el área de recursos humanos, área administrativa área de publicidad, motivando y creando con ello sentido de pertenencia, fomentando así la cultura organizacional.

También los entrevistados indicaron reiterativamente que en la organización quienes trabajan hacen de todo, es decir no están solo en una área, es por ello que consideran fundamental que exista un líder en la organización la capacitación de líderes, que sean guías para cada quien, indicando así el rol de cada quien pero fomentando ante todo la cooperación y logro de metas, aunque los entrevistados señalan que no está mal saber de todo, pero les parece necesario que se planifique mejor los roles de cada quien en la organización.

Una de las entrevistadas de la dirección ejecutiva quiso indicar que día a día en la organización se presentan diversos inconvenientes, debido a que no hay una buena planificación es decir no se plantea un plan a y un plan b y esto afecta el funcionamiento de la organización aeroportuaria. Es por ello que ella indico que es fundamental fomentar el trabajo grupal, pero fomentando el liderazgo pues con esto se darían cambios importantes en el trabajo de grupos en la organización es decir es importante planificar metas diarias y no solo metas al mes.

Por otro lado, el director encargado del área de estrategias de la organización también indica la necesidad de que se cumplan metas, y que se haga énfasis en que el liderazgo es fundamental en cada grupo y lamentablemente la organización en la actualidad le hace falta

fomento del líder, es decir muchos trabajadores frecuentemente se sienten un poco confundidos y preguntan constantemente sobre la misma cosa de la empresa si existiera un líder esto no sucedería.

El director de esta área en la entrevista fue muy tajante al indicar la necesidad del trabajo en equipo que se creen competencias de liderazgo toma de decisiones, además de fomentar estrategias que fortalezcan la organización, pues es esencial que el personal sea capacitado motivado a crear cultura hacia la organización pues con ello se fomentan trabajadores más dedicados que puedan realizar tareas de líderes.

Los entrevistados indicaron constantemente la necesidad de que se organizase una mejor planificación, que se fomenten estrategias que mejoren el trabajo en equipo para con ello fomentar el trabajo más productivo en el que el personal vaya creando cultura para con la organización, siendo fundamental la incorporación del liderazgo además de hacer o crear jerarquías de líderes es decir que se incorpore personal y desde el primer día se vaya capacitando y fomentando el conocimiento.

El plan anual de capacitación precisamente es fundamental para que por medio de reuniones con el personal se vayan tomando decisiones que en principio eran solo del director fomentar que estas se vayan delegando, pero siempre supervisando su respuesta. También es importante que se elijan puestos de trabajo para con ello definir tareas y roles. Es importante que los directores como líderes a fin de año hagan alguna reunión para medir el trabajo general de la organización es decir fomentar la comunicación entre el personal.

Al aplicar esta entrevista se fue colocando como aspecto fundamental del plan anual capacitar tanto a los directivos como a los colaboradores en diferentes competencias acorde a cada puesto de trabajo. Es por ello que se propuso la organización de un esquema en el que se describieran muy bien los puestos de trabajo y las competencias que amerita cada puesto. Al tener los resultados el plan anual para la organización se puso en práctica con la estructura de reuniones por mes para con ello evaluar el funcionamiento de la organización, es decir si las propuestas para mejoras realmente van a llegar a cada uno de los trabajadores.

La finalidad del plan es fomentar ante todo la cultura organización, el liderazgo y mejoras en aspectos de innovación y creatividad para la comunicación tanto dentro como fuera de la empresa, es decir estar al día con las tecnologías y los cambios que pueden generarse con estas.

Por ello el plan se enfocó fundamentalmente en que se exploren los resultados del desempeño durante un año, ampliando con ello las necesidades de capacitación desde el propio conocimiento del personal que labora en el aeropuerto. Por ello que la encuesta aplicada se quiso ver sobre todo las necesidades más urgentes a los trabajadores, logrando con ello enriquecer la organización.

Tabla 3. Matriz del Plan de Capacitación anual aplicado

Diagnóstico	Objetivo del proyecto	Objetivos	Ámbito a revisar en la institución	Acciones a realizar	Indicadores a intervenir	Recolectar información	Actores involucrados	Rediseño de la organización
Necesidad de planificar un plan anual de capacitación de mandos medios de la organización aeroportuaria ubicada en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza. Considerando con ello la necesidad de fomentar la capacitación en cada uno de los empleados del	Diseñar un plan anual de capacitación de mandos medios de la organización aeroportuaria ubicada en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza	Proveer herramientas de conocimiento, en temas como al cuidado del medio ambiente y desarrollo organizacional.	La gestión del talento humano El liderazgo	Se realiza la presentación de un plan anual para con ello hacer que se promuevan mejoras de capacitación a los recursos humanos	Personal Aeropuerto Internacional de Ezeiza	Entrevista y lista de información	Directivos	Manual contentivo del Plan anual de capacitación de mandos medios
		Examinar la estructura funcional de la organización con relación a los recursos humanos que la integran, y la incorporación de Tecnologías de		Se revisará cómo funciona la organización pautando reuniones y entrevistas al comité directivo definir los				Personal Aeropuerto Internacional de Ezeiza en las diversas áreas

aeropuerto en diversas áreas ya sea nomina atención entre otras prioritarias		Información y Comunicación TIC		ámbitos a mejorar con la capacitación				implementación de programas informáticos
		Identificar el desempeño del personal, para desde ello fomentar estrategias para el establecimiento de ambientes de trabajo colaborativos.		Promover para ello cursos talleres especializados logrando con ello que estos fomenten sus habilidades capacidades no solo de conocimiento sino también trabajos colaborativos				Personal administrativo Aeropuerto Internacional de Ezeiza

		Examinar las necesidades en cuanto a la capacitación en relación con planes administrativos necesarios para la organización.		Talleres y cursos para que el personal domine y maneje planificación para la gestión administrativa	Personal administrativo al servicio de la institución	Estructurar un cronograma de trabajo	Directivo y personal administrativo	
		Diseñar un Plan de Capacitación Anual el cual abarque las estrategias y herramientas necesarias para generar una mejor articulación en la gestión y desempeño del personal de la organización		Planificación, gestionar las necesidades estratégicas de las áreas donde se van a promover la capacitación y el trabajo en equipo además del fomento de ambientes colaborativos				

5.1 Resultados necesidades de la capacitación

En este apartado se presentarán las necesidades que han podido observarse durante la entrevista y a lo largo del diagnóstico, donde se pudo observar que hay necesidades de capacitación en relación con una clara propuesta de la incorporación de trabajo cooperativo y en equipo además de incorporar el liderazgo en los cargos para con ello fomentar un mejor trabajo, poder delegar responsabilidades del mismo modo asignarlas las tareas a cumplir.

También hacer que el equipo sea más autónomo capacitado en relación con el manejo de las tecnologías, programas informáticos y software, que faciliten en el caso del departamento de nómina un trabajo mejor organizado. En relación con el fomento del liderazgo, que esto haga que el equipo sea capaz de supervisar tareas, conjuntamente de que puedan ser más autónomos es decir no siempre depender de un jefe.

Tabla 4. Resultados las necesidades de capacitación en el personal del aeropuerto

Resultados las necesidades de capacitación en el personal del aeropuerto
<ul style="list-style-type: none">• Capacitación del liderazgo• Capacitación para que se promueva el trabajo en equipo• Fomento de la toma de decisiones• Capacitación en torno a la comunicación que esta sea más efectiva• Capacitación en el uso de programas informáticos y software administrativos• Capacitación en relación con la elaboración de reportes en nomina• Capacitación en redacción• Capacitación en nuevas tecnologías• Capacitación en la actualización de programas y software como Excel ®• Capacitación en atender al publico• Crear cultura organización para el sentido de pertenencia a la organización• Incluir en la capacitación al personal que se hace necesario en la organización durante el año que se aplicó el plan de capacitación• Cada tres meses hacer un refrescamiento del manual de procedimientos, así como de las herramientas que se dispone en cada cargo para ser más productivos• Capacitar con talleres para crear conciencia de liderazgo y su importancia para la organización

- Capacitar para la gestión y organización (directivos)
- Capacitar con talleres de motivación y orientación al logro del personal.
- Fomentar la comunicación tanto oral como escrita ya que allí se encontraron debilidades.
- Fomentar a que el talento humano se sienta atraído a aprender y que además tenga la disposición para ello.
- Fomentar la disposición para aprender

Fuente: elaboración propia

En el cuadro anterior se puede apreciar las necesidades que se deben implementar en el plan anual para que con ello se fomente la mejora en la organización, incluso se puede ver que se hace importante que se promueva la autoevaluación y el trabajo organizativo. Uno de las necesidades que más se pudo observar durante la aplicación de la entrevista fue que se cree el rol del liderazgo pues con esto se fundamentaría la toma de decisiones también de la evaluación constante del desempeño es decir que se promueva el logro de metas y objetivos, que se estructuren y planifiquen diversos planes.

Análisis de Necesidades de capacitación.

Al hacer un análisis más profundo desde cada una de las necesidades de la capacitación es importante considerara cada uno de los aspectos que tanto con el diagnóstico previo como con la entrevista aplicada se ha podido observar. Es importante que el personal durante un año de aplicación del plan se reciba la debida capacitación en cada una de las competencias que han podido expresarse hasta ahora con el diagnóstico realizado.

Es por ello que se hace necesario que se distribuyan y fomenten cada una de las tareas operativas, que cada líder realice teniendo en como meta y logro de ello entre tres y seis meses, es importante que se haga énfasis en el hecho de que los directivos deben enfocarse en tareas de tipo estratégico además de las directivas, conjuntamente de ello deben enfocarse en crear un vínculo, con la estrategia de crear líderes es decir, ir actualizándose, en esta tarea e irlos capacitando dando énfasis así a la cooperación entre los grupos.

Es fundamental que durante los tres primeros meses de la capacitación se creen grupos de trabajo para con ello mejorar las competencias y hacer que el trabajo en grupo se haga

cada vez más ameno. En la entrevista se pudo observar que los directores entrevistados indicaron que es necesario crear grupos para hacer intercambios de ideas es decir fomento de la retroalimentación.

Asimismo, es esencial que se haga la idea de que el director como líder de respuestas inmediatas para con ello dar hacer que los trabajadores a su cargo se sientan motivados y se consideren parte de la institución, pues con ello se estaría fomentando la cultura organizacional crean a su vez la pertenencia a la organización.

Es importante crear estrategias para que los trabajadores no tengan dudas recurrentes, es decir que el líder pueda guiarlo y aclararle las posibles dudas que estos pueda tener. También se pudo observar, que esas dudas que son constantes en los trabajadores hacen que los resultados sean bajos es decir menos rendimiento para el trabajo debido a que pueden sentir confusión o no tener clara la tarea que deben realizar.

En la entrevista también se pudo observar que los entrevistados indicaron que es fundamental que en las reuniones con el personal cada uno de los líderes que estén a cargo de grupos pueda reforzar cada vez más los conocimientos que consideran como necesarios para con ello implementar cada una de estas estrategias de reforzamiento operativamente.

En este sentido, otro elemento a considerar es que con el diagnóstico previo y la entrevista se pudo ver es que se hace necesario la implementación de talleres para reforzar el conocimiento de programas y software que son de uso constante y que se van actualizando cada año como Excel® por ejemplo.

Es fundamental que durante cada reunión que se haga durante la aplicación del plan anual se vaya ahondando en cada necesidad que exponga el trabajador para así dar más fomento al tema de la capacitación por competencias, es decir es importante escuchar los trabajadores y cada una de las sugerencias que estos puedan dar.

Es por ello que el plan ofrecerá reuniones semanales con los directivos y el personal para con ello ir incorporando la capacitación de liderazgo a los integrantes de cada equipo es decir distribuir mejor las funciones además de delegar funciones a cada uno de ellos.

Es importante indicar que en una reunión que se realizó en el mes de diciembre 2022 el personal se vio interesado y con buena recepción sobre todo los mandos medios, es por ello que en base a esos resultados es fundamental plantear metas a lograr y los objetivos, cada taller relacionado con trabajo en equipo motivación capacitar para el liderazgo es fundamental.

Asimismo, se pudo observar con la información que se obtuvo que hay necesidad de capacitación en lo siguiente:

- Hay poca respuesta por parte de los líderes ejecutivos para aclarar dudas que pueden surgir en el personal
- Hay necesidad de conocer mejor cada tarea específica
- La organización es poco efectiva otorgando tareas pues se proponen acorde al personal que este y no al que está capacitado para hacerlo.
- Poca efectividad para la producción y logro de metas
- Poca planificación para logra y concretar metas
- En algunas áreas hay falta de personal y el que se encuentra allí está sobrecargado de trabajo.

Propuesta de Plan Anual de Capacitación

Esta segunda parte del trabajo se indicará como se aplicará el Plan Anual de Capacitación (PAC) este se consideró luego de encontrar las necesidades de capacitación dentro de la organización luego de la etapa de diagnóstico. En este sentido como primer paso se expone la programación y planificación sobre la capacitación, luego los perfiles que se van a capacitar, el cronograma de capacitación del personal acorde a cada necesidad presente en la incorporación de competencias, considerando a su vez cada competencia prioritaria, también involucrando a cada trabajador. También se indicará como se va a realizar el monitoreo del personal, además del fomento de las competencias, así como la vigencia del plan estipulado para el transcurso del año 2023.

El plan de capacitación

El plan de capacitación

Este plan anual, precisamente se enfocará en torno a las necesidades que se encontraron luego de hacer el diagnóstico de la organización, por tanto, con ello y la aplicación de las encuestas se pudo identificar las posibles necesidades de capacitación que donde se pudo observar la necesidad, así como los aspectos y factores que son necesarios para la incorporación y las necesidades más urgentes de la capacitación.

Por tanto, se hace énfasis en la aplicación de una serie de elementos que con ellos se quiere fortalecer y mejorar la organización con la debida capacitación, también se fomentara un plan de talleres desde los cuales se provee mejorar relaciones a nivel laboral además de gestionar de mejor manera el trabajo de liderazgo.

La capacitación, por tanto, será aplicada los días sábado, debido a que muchos de los trabajadores pueden disponer ese día de horas para estar presentes en la capacitación, esta también se hará con la aplicación de un incentivo económico para que los empleados se sientan más atraídos y animados a participar (se detalla exactitud en el apartado relacionado con el presupuesto).

El plan anual por tanto se va a implementar más formalmente en junio 2023 para que finalice en febrero 2024, donde se darán un aproximado de 10 capacitaciones entre los meses de junio y julio, los siguientes meses un aproximado de dos capacitaciones mensuales, por ello se ha previsto que esto incluya los trabajadores de la organización siendo de interés contar con la participación de los directivos y ejecutivos.

En cuanto a los talleres pedagógicos estos se diseñarán de manera que quienes participen en la capacitación logren también incorporar, tanto los aspectos teóricos como los aspectos prácticos, para con ello poder ampliar además de mejorar de manera formal sus competencias. En efecto, es importante que se faciliten aspectos teóricos en la capacitación, por ello se va a facilitar la información necesaria para la semana prevista del taller o curso. Es prioridad que cada uno de los que van a recibir la capacitación

reciban con anticipación el material para que lo revisen y puedan trabajar el primer día del adiestramiento.

En este orden de ideas es de suma importancia indicar que la practica en la capacitación será un aspecto fundamental debido a que se van a detallar fichas técnicas donde se va hacer una evaluación detallada de los aspectos que se van abordar, entre los elementos a considerar se pudo ver es que se hace necesario la implementación de talleres para reforzar el conocimiento de programas informáticos, que son de uso constante y que se van actualizando cada año como Excel® por ejemplo.

Es por ello que, al aplicar los cursos y talleres luego se les va hacer un seguimiento para con ello poder evaluar si se están mejorando los aspectos que serán el objetivo formal de cada capacitación que se les dé a los trabajadores, es decir ver si de verdad las herramientas que se les da las usan de manera efectiva.

En efecto, la aplicación de estos talleres y a su vez recibir la retroalimentación con los participantes se les dará la posibilidad de recurrir a un banco de consultas al finalizar cada capacitación para con ello contar con videos que se puedan compartir al finalizar la capacitación que sirva de apoyo para mejoras en el personal.

La organización del trabajo y gestión organizacional

En el siguiente cuadro se va a detallar la técnica de capacitación donde se va a mencionar el contenido, así como el objetivo que se va a trabajar en modalidad de trabajo, evaluación y la duración

El objetivo será que los participantes logren incorporara cada una de las herramientas y estrategias que se les promueva es decir hacer énfasis en como el trabajo gerencial los estilos del liderazgo, así como las competencias.

Contenidos a trabajar en este taller

Las gestiones orientadas hacia los cambios necesarios en la organización, Las habilidades directivas, como delegar funciones, la organización del trabajo, como gestionar competencias.

Metodologías 6 horas modalidad semi presencial es decir una parte del taller será virtual y otra presencial

Quienes participan

Los directores ejecutivos

En esta capacitación, quien sea el facilitados o especialista deberá ser ampliamente recomendado y con amplia experiencia, también saber llevar aspectos formales a la clase como lo serán la idea de ser representante líder.

Asimismo, es fundamental que el Chief Executive Officer (CEO) tenga experiencia en el área y pueda proyectar aspectos acordes a experiencia a la clase.

La capacitación por 6 horas va a incluir también mentorías para que los directores que sientan algún tipo de interés se sientan motivados a participar y hacer seguimiento a sus consultas se tratara que al finalizar el taller cada director este ampliamente preparado y con las competencias necesarias.

Es importante que luego de la capacitación se haga el debido seguimiento de los directivos para hacer una observación si están aplicando sus conocimientos si se sienten motivados y si esto está siendo productivo para mejoras en la organización.

Tareas de seguimiento y supervisión de los mandos medios motivación y orientación al logro del personal

El objetivo principal será que cada uno de los que participan en este curso puedan reconocer cada tarea a la que se le deberá hacer seguimiento donde también se vayan incorporando aspectos donde se den herramientas necesarias para crear la idea de liderazgo.

Los Contenidos serán:

Las tareas de seguimiento.

Las Tareas de supervisión.

El liderazgo de equipos de trabajo.

La comunicación efectiva en los equipos de trabajo.

Metodología y duración:

1 día con duración de 6 horas – Modalidad virtual

Participantes:

Los líderes de cuenta.

Evaluación:

La evaluación será tanto teórica como con casos prácticos a resolver.

En este orden de ideas la capacitación con las tareas de seguimiento van a ser dictadas por los directores de la agencia, para con ello retomar así conceptos claves para promover mejor la capacitación como con ello lograr brindar las herramientas necesarias, para hacer el debido acompañamiento y la propuestas de estrategias que sean fundamentales, para con ello, proyectar mejoras a la organización, al finalizar el mes se debe observar la participación y al menos dos o tres líderes deberán compartir sus experiencias.

La Terminología, conocimiento y tecnológico

El objetivo central de este taller será actualizar en los conocimientos al personal de nómina para una mejor organización de esta demás para proveer de ideas actualizadas al personal, así como actualización y manejo de programas informáticos y software administrativos.

Los contenidos

Como manejar Excel®

Actualizaciones

Terminologías importantes

Marketing actualizado

La metodología y la duración de este será 1-2 días 6 horas aproximadamente

Modalidad virtual.

Los participantes:

Todo el equipo de la organización.

Evaluación:

Evaluación tanto teórica como práctica.

Luego del diagnóstico se observó que era fundamental hacer actualización en cuanto a planes debido a que el director de nómina indico que era importante que todo el personal manejara las debidas actualizaciones de los programas informáticos y que era un área prioritaria a mejorar la capacitación

Es por ello que también, se debe luego del curso realizar un vínculo importante entre los conceptos y hacer prácticas que a su vez orienten de manera efectiva al participante vinculando así mejor la información, que estos sepan más como trabajar en cada sistema también de como trabajar y atender a los clientes, es importante al mes de finalizada la capacitación reunirse con los trabajadores para compartir sus experiencias y que estos indiquen que se les hizo más complejo.

La siguiente capacitación será para el líder representante los cuales deberán obtener no solo el conocimiento teórico sino cada una de las experiencias para con ello aprovechar al máximo el potencial a su vez se va a promover experiencias cotidianas desde las que se logre aprovechara al máximo la capacitación dando fomento con ello a todas las mejoras posibles.

Capacitación de Líder

El objetivo será dotar de conocimientos teóricos, así como operativos y prácticos en los que se espera que cada participante se apropie de los contenidos y los aplique en su jornada de trabajo

El Contenido:

- Principios básicos del liderazgo

Tipos de liderazgo

Liderazgo en una organización

El rol del líder

Aspectos formales con los que debe contar un líder

Como debe dirigirse un líder a un empleado

Como llevar grupos con liderazgo

Perfil del líder

La Metodología y la duración:

1 día – 6 horas – Modalidad virtual y presencial

Participantes:

Mandos medios y ejecutivos.

Evaluación:

Evaluación teórica también que se van hacer prácticas con posibles casos que se han presentado en la organización para con ello observar si el taller de verdad llevo al participante.

Esta capacitación propuesta es fundamental para mejoras en las relaciones entre los trabajadores y directivos donde se ha visto necesidad de transformación. Por otro lado, también se deberá implementar la capacitación de un directivo estratégico junto con el personal necesario entre 20 y 30 personas con los que deberá reunirse para con ello poder compartir experiencias sobre cada tarea estas capacitaciones deben evaluarse ya sea de manera práctica y teórica para una mejor comprensión, además deberá entregar material audiovisual para con ello lograr que cada uno de los trabajadores cada vez más se apropie del conocimiento.

Desarrollo de contenido de impacto.

Objetivo:

El objetivo será que cada uno de los participantes conozcan y manejen aspectos relacionados con el mercadeo de la organización es decir que manejen aspectos relacionados con marketing es decir que representa esto para mejoras en la organización como parte de estrategias que estos puedan y logren aplicar en sus jornadas de trabajo.

Los Contenidos:

- ¿Qué es marketing?
- ¿cuáles son las etapas de elaboración?
- cómo se puede desarrollo de contenido.
- la importancia tanto de la comunicación verbal y no verbal.
- las estrategias

Metodología y duración:

1 día – 5 horas – Modalidad virtual.

Participantes:

Directora Ejecutiva, mandos medios y ejecutivos

Evaluación:

Evaluación de caso práctico y parte teórica.

En este orden de ideas es fundamental que se de cada una de las capacitaciones de manera que estas abarquen cada aspecto que desde el diagnostico se vio prioritario para con ello dar mejoras y más eficiencia al personal-

Capacitación	El personal que alcanzara	El capacitador
La organización del personal y la gestión organizacional	Directores	Un especialista externo
Seguimiento de tareas de supervisión de mandos	Lideres	Directivos
Liderazgo y su importancia para la organización	El representante líder	Director estratégico
La Terminología, conocimiento y tecnológico	Equipo completo	Especialista externo
Desarrollo de contenido de impacto	Líder ejecutivo	Director estratégico

Cronograma de capacitaciones

El plan de capacitación se va a ejecutar desde junio 2023, donde cada uno de los directivos compartieron en varias reuniones las estrategias para planifica, se diseñó una serie de estrategias desde las que se pensó en mejoras para cada uno de los aspectos para con ello promover mejoras a la organización y con ello fomentar de manera efectiva el liderazgo dentro de la organización, para con ello contribuir que los trabajadores puedan mejorar habilidades y competencias.

En efecto, se empezará por un plan estratégico en el que se capacite a los directores es decir que se comience con ellos en el primer mes 2023, sigan las capacitaciones en los siguientes sábados a la otra parte del personal, esto siempre estando atentos a que las fechas no coincidan y ya para el mes de septiembre tener a todo el personal en el cronograma de participación.

Los ejecutivos comenzaran la capacitación para septiembre, acorde a que es importante a que se definan las fechas y con ello ir incorporando cada conocimiento adquirido. Es

decir, considerar cada aspecto prioritario donde las tareas de los mandos medios tengan un lugar importante para irse incorporando. En el mes de agosto se debe a dar capacitación aquellos líderes que son parte importante en cada grupo de trabajo

En el mes de septiembre 2023 también deberá incorporarse el especialista externo que se encargará de capacitar a la agencia completa, además de términos describirá aspectos que son de interés para todos. El mes de octubre, noviembre y diciembre se capacitarán a los líderes quienes a los ejecutivos en cada tarea y cada función específica.

Ya para enero se capacita a todo el equipo con el contenido necesario donde se va a poder evaluar el impacto del plan aplicado ya que para el mes de febrero se deberá concluir dicho plan con las debidas presentaciones los reportes, así como se ve en el siguiente cuadro.

Capacitación	Cronograma de capacitación									
	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	
La organización del personal y la gestión organizacional										
Seguimiento de tareas de supervisión de mandos										
Liderazgo y su importancia para la organización										
La Terminología, conocimiento y tecnológico										
Desarrollo de contenido de impacto										
Presentaciones de reportes persuasivos y respuestas a clientes dirigido a mandos medios y ejecutivos de										

cuenta.										
---------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Presupuesto

En este apartado se van a proponer algunos aspectos de interés para la ejecución del plan de capacitación, detallándose algunos aspectos importantes en relación con honorarios de capacitación. Es importante también indicar que se debieron considerar honorarios de capacitadores externos.

Con el plan de capacitación se valoró también honorarios de los capacitadores por medio de modalidades virtuales la capacitación no tendrá ningún cargo, ya que se eligió la plataforma Zoom® donde se trabajar con bastante frecuencia, aunque la plataforma no es gratuita esto lo cubrirá la organización ya que está dentro del presupuesto de esta.

En el siguiente cuadro se visualiza el valor de la hora del trabajador acorde al puesto que este ocupa y el valor de la hora del directivo que participara con ello optando para elaborar la debida capacitación.

Puesto	Valor de la hora	Plus 100% por asistencia a capacitación	Plus al 200% por armado y dictado de capacitación
Ejecutivo	\$1950,00	\$2.900,00	No aplica
Representante Líder	\$2.800,00	\$4.200,00	\$7.000,00
Líder	\$2.600,00	\$4.200,00	\$6.800,00

Modalidad de evaluación

La modalidad de evaluación, así como de seguimiento indica que el plan de capacitación como de la evaluación de los conocimientos que se van a monitorear en relación con la incorporación de actividades con el monitoreo de las mismas, que se van a ir verificando acorde a competencias como habilidades.

Es por ello que este tipo de evaluación es considerada como la evaluación en proceso desde lo que es la incorporación de aspectos que van a su vez a promover mejoras a cada

uno de los aspectos necesarios en relación con mejoras para el liderazgo. En este orden de ideas la evaluación será un proceso fundamental como parte de la capacitación desde los análisis, así como ejecución de actividades por medio de diversos mecanismos en los que cada participante se va a incorporar (Martínez y Martínez, 2009).

Por otro lado, el análisis también dará paso a un aspecto importante como es la retroalimentación de un proceso de aprendizaje es decir que serán los resultados que se van a proyectar. En este orden de ideas el Plan anual de Capacitación será parte de un proceso de evaluación que se adquieren en la práctica.

Cada uno de los conocimientos, que se adquieran con la participación, de cada uno donde se usara un formulario para con ello proveer mejoras en relación con el feedback donde se va a observar si la capacitación propuesta pudo servir y ser útiles en la capacitación.

En este orden de ideas es importante poder observar el impacto que va a tener la capacitación para la organización pues desde ello se va a poder evaluar la eficiencia del plan. En el siguiente cuadro se indica de una forma más explícita como se va a abordar los mecanismos de evaluación en el proceso de cumplir cada competencia de aprendizaje

Capacitación	Instrumento para evaluar el proceso				Actores	
	Mecanismo de evaluación	Duración	Finalización	Al mes	Destinario	Capacitador
La organización del personal y la gestión organizacional	Practico teórico	Caso practico	Mentorías con especialista	Reunión retroalimentación	Director	Especialista externo
Seguimiento de tareas de supervisión de mandos	Evaluación de caso teórico y practico	Caso practico	Encuesta a los trabajadores	Reunión para intercambiar ideas	Lideres	Directivos
Liderazgo y su importancia para la organización	Evaluación de teoría y aplicación de practicas	Caso practico	Encuesta a los trabajadores	Reunión retroalimentación	Directores líderes y representantes ejecutivos	Especialista externo
La Terminología, conocimiento y tecnológico	La evaluación será teórica y practica	Casos prácticos	Encuesta para medir satisfacción de los trabajadores	Reunión con equipó completo de trabajo	Todo el personal	Especialista externo

Desarrollo de contenido de impacto	de La evaluación será teórica y practica	Casos prácticos	Encuesta	Reunión con equipo completo	Directores y lidere	Director estratégico
------------------------------------	--	-----------------	----------	-----------------------------	---------------------	----------------------

Plan Anual de Capacitación

Capacitación		Destinario	Capacitador
La organización del personal y la gestión organizacional	Junio -julio 2023	Director	Especialista externo
Seguimiento de tareas de supervisión de mandos	Agosto de septiembre 2023	Lideres	Directivos
Liderazgo y su importancia para la organización	Octubre, noviembre Diciembre 2023	Directores líderes y representantes ejecutivos	Especialista externo
La Terminología, conocimiento y tecnológico	Enero 2024	Todo el personal	Especialista externo
Desarrollo de contenido de impacto	Enero febrero de 2024	Directores y lidere	Director estratégico

Conclusiones

El diagnóstico, así como la implementación de estrategias son parte fundamental de cada intervención en una organización, donde se genera desde la planificación de las propuestas orientadas hacia el establecimiento de mejoras y cambios en los aspectos en relación con el liderazgo siendo esto un factor importante que se relaciona con las transformaciones que se promuevan en la organización.

Sin duda alguna al realizar el diagnostico, así como la búsqueda de aspectos relacionados con las necesidades de mejoras se pudo promover la idea de que se deben mejorar aspectos que con el plan de capacitación se espera promover y mejorar. En este orden de ideas es importante que se pueda aprovechar al máximo cada uno de los aspectos que se quieren mejorar en relación con la reflexión.

Es primordial que la organización promueva aspectos desde una buena planificación, debido a que, al tener empleados motivados y capacitados, el trabajo va a ser más ameno, la productividad de cada empleado va ser evidente, también es fundamental que la institución promueva y ejecute cada uno de estos aspectos para con ello el trabajador se sienta con más filiación a la organización.

Es por ello que es fundamental luego del debido diagnóstico planificar cada una de las alternativas para proyectar con ello mejoras. En estos tiempos el tiempo en una organización es mucho más dinámico. Durante el diagnóstico se pudo observar desde la entrevista a directivos las necesidades más destacadas.

La organización, en relación con el plan de capacitación anual se plantea una serie de desafíos importantes desde los que va a incorporar estrategias que darán paso a mejoras importantes. También este Plan representa un reto para el área de gestión de Talento humano, además de ello cada aspecto a mejorar será un plus de mejoras importante a la organización.

Cada aspecto considerado en el plan es de suma importancia para con ello hacer que la retroalimentación entre quienes integran la organización se promueva con eficiencia, así como desde el desempeño de cada persona dependiente de la organización. Cada uno de los aspectos a mejorar son fundamentales para la organización debido a que desde ello se van a bordar estrategias que van a generar mejoras importantes en relación con la búsqueda de mejoras desde el PAC.

Desde que se realizó el diagnóstico, así como la entrevista a los directivos sin duda alguna se observó la necesidad, también de la importancia de capacitar al personal, de manera que este pueda contar con estrategias de como con cada uno de los aspectos a mejorar, brindar a cada uno de herramientas para mejoras además de conocimiento y manejo incluso de aspectos actuales.

En síntesis, el plan de capacitación, va ser asimismo un aspecto motivar al trabajador, será parte también mejoras en relación con la práctica y el desenvolvimiento de los empleados pues al contar con buenos líderes el trabajo colaborativo va a ser bastante diferente. También el hecho de brindar algunos incentivos económico asimismo va a servir de estrategia para que todos quieren ser parte de la capacitación y que este plan

pueda tener continuidad, pues va a brindar soluciones, así como mejoras en relación con las necesidades, así como el debido diagnóstico de estas.

Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Casos. Buenos Aires, Ed. Granica
- Ascencio, A., Campo, J., Ramírez, A. y Zapata, L. (2016). Importancia De La Planeación Estratégica En Las Áreas De Gestión Humana De Las Organizaciones. Revista Fundación Universitaria Luis Amigó, 116-122.
- Blake, O. (1987). La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones. Escuela de Psicología Social de las Organizaciones.
- Blake, O. (2005). Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. Buenos Aires, Argentina. Ed. Macchi.
- Chiavenato, I. (2000). Descripción y análisis de cargos en Administración de Recursos Humanos (pp. 330-356). Ed. Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2008). Capacitación en Gestión del talento humano (pp. 369-396). Ed. Mc Graw Hill
- Chavenato, I. (2011). Gestión de Talento Humano. México: McGraw & Hill.
- De la Rosa, A. y. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: Experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. Revista Gestión y Estrategia, 64-77.
- De Sousa, M. (2001). Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Caracas, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.

- Gore, E. (2001), La capacitación laboral y la construcción del conocimiento en las organizaciones, la generación de capacidades colectivas a la luz de un análisis de casos. Buenos Aires: Facultad de Ciencias Económicas.
- Heinz, M. (2007). *La capacitación como recurso dinamizador del cambio organizacional*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado.
- Varela, N., Pérez M., y Peñate Y. (2007). Recursos Humanos: Enfoque de proceso en la gestión de recursos humanos. *Ingeniería Industrial*, 9-12.
- Vargas J. y Gonzales D. (2020). Planificación estratégica y su relación con el desarrollo organizacional. *SCIÉENDO*, 1(23), 7-10. doi: doi.org/10.17268/sciendo.2020.001

ANEXO 1

INSTRUMENTO ENTREVISTA

Universidad Nacional Arturo Jauretche	
Proyecto de investigación: “Plan Anual de Capacitación para la capacitación de Mandos Medios de una Organización Aeroportuaria”	
Instrumento: <u>Guía de entrevista GE1 (Expertos)</u>	Fecha:
<p>A continuación, se plantean una serie de interrogantes que tienen fines de recolectar información importante para obtener datos que darán a conocer las necesidades de capacitación en el aeropuerto es decir donde hay necesidad de gestionar competencias desde la capacitación formal del personal, es por ello que es importante conocer las necesidades en el contexto de mejoras durante la aplicación de un plan de un año para la capacitación del personal de la organización.</p> <p>Instrucciones:</p> <p>Las instrucciones se darán por el investigador a cargo, quien se encargará de guiar cara pregunta debido a que son preguntas abiertas, para ello el entrevistador tomara nota gravara las respuestas en algún dispositivo de audio, previamente tomando el consentimiento del entrevistado indicándole a este que la información es para fines académicos y por ello se respetara el anonimato de cada uno de los participantes en la entrevista, es decir no se usaran sus nombres en ninguna parte del trabajo.</p>	

Preguntas:

- 1) ¿Conoce usted si existe en el aeropuerto algún tipo de estrategia o plan de capacitación para el personal en áreas específicas?

- 2) ¿Conoce usted si los trabajadores tienen claras cada una de las tareas que deben realizar en la organización?
- 3) ¿Cuál cree usted que es la necesidad más evidente en relación con la capacitación del personal?
- 4) ¿Qué nociones tiene usted sobre la capacitación para el liderazgo?
- 5) ¿Cree usted que en la organización existe conocimiento sobre lo que es el trabajo cooperativo y de grupo?
- 6) ¿Qué puede decir sobre la capacitación por competencias?
- 7) ¿Cree usted que, con la capacitación por competencias, el personal sería más productivo en cada tarea a realizar?
- 8) ¿Crees usted que existe la necesidad de aplicar algún plan de capacitación a los empleados para mejorar la productividad de estos?
- 9) ¿Considera usted, que es necesario fomentar el liderazgo, la motivación y toma de decisiones en la organización? ¿Qué sugiere para ello?
- 10) ¿Considera usted, que, si se capacita mejor al personal a través de talleres y cursos, estos podrían contribuir a la cultura organizacional, es decir a crear en ellos más sentido de pertenencia?
- 11) ¿Usted optaría por tareas, talleres o cursos?