

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN - Managua
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Administración
de Empresas

Tema: Recursos Humanos

Subtema: La capacitación laboral para el desarrollo de las personas en las
organizaciones

Autores:

Bra. Bertha Cecilia Calderón Muñoz

Br. Luis Bayardo Jirón Mejía

Tutora: Mba. Widad Raquel Aráuz García

Managua, Nicaragua, 10 de junio de 2017

Índice

Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Valoración docente	vi
Resumen	vii
Introducción	1
Justificación	2
Objetivos	3
General	3
Específicos	3
Capítulo I: Conceptos básicos y generalidades de la capacitación	4
1.1 Definición de capacitación.....	4
1.2 Objetivos y beneficios de la capacitación	5
1.3 Tipos de capacitación	9
1.4 Técnicas tradicionales de capacitación	16
1.5 Técnicas modernas de capacitación	23
1.6 Ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación	28
1.7 Proceso de la capacitación	31
Capítulo II: Detección de las necesidades de capacitación	36
2.1 Detección de las necesidades de capacitación	36
2.2 Técnicas para la detección de necesidades de capacitación	41

Capítulo III: Implementación y evaluación del programa de capacitación	46
3.1 Programa de capacitación.....	46
3.1.1 Políticas y planificación del programa	50
3.2 Implementación del programa de capacitación	53
3.3 Evaluación de los resultados	57
Conclusiones	65
Bibliografía	

Dedicatoria

Dedicamos nuestra investigación de culminación de estudio principalmente a Dios, por darnos la fortaleza, la perseverancia y la motivación en los momentos más difíciles que tuvimos en el transcurso de la carrera.

A nuestras familias y amigos que con amor dedicación y paciencia nos apoyaron durante este proceso de aprendizaje.

A cada uno de nuestros maestros que compartieron sus conocimientos y nos brindaron su apoyo incondicional.

A nuestros jefes por su apoyo y comprensión al brindarnos los permisos necesarios en los momentos que más lo necesitábamos y a todos aquellos compañeros y amigos que de una u otra forma aportaron un granito de arena para que nosotros pudiéramos culminar con éxito nuestra carrera.

Bra. Bertha Cecilia Calderón Muñoz

Br. Luis Bayardo Jirón Mejía **Agradecimiento**

Agradecemos primeramente a Dios por su amor en nuestras vidas, porque siempre ha permanecido a nuestro lado en los momentos más difíciles dándonos la fortaleza necesaria para seguir adelante.

Agradecemos a nuestra institución para la cual laboramos, Alcaldía de Managua que a través del programa SINACAM nos brindó la oportunidad de capacitarnos para ser mejores profesionales.

Agradecemos a la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), por habernos abierto sus puertas, así también a todos los maestros que

fueron parte de nuestra formación académica y aportaron su conocimiento científico, sus valores humanos y su experiencia.

De forma muy especial queremos agradecer a nuestra tutora de culminación de estudio la Mba. Widad Raquel por su amor, empeño y paciencia para guiarnos y tomar nuestras manos durante este proceso, por aportar su conocimiento científico, su tiempo y enorme dedicación para con nosotros.

Bra. Bertha Cecilia Calderón Muñoz
docente

Br. Luis Bayardo Jirón Mejía **Valoración**

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACIÓN COMO FORMAS DE CULMINACIÓN DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “RECURSOS HUMANOS” hace constar que los bachilleres: BERTHA CECILIA CALDERÓN MUÑOZ, Carnet No. 14837716 y LUIS BAYARDO JIRÓN MEJÍA, Carnet No. 14837551, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema “LA CAPACITACIÓN LABORAL PARA EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES”, obteniendo la bachillera Calderón Muñoz y el bachiller Jirón Mejía, la calificación de 48 (CUARENTA Y OCHO) PUNTOS.

Dado en la ciudad de Managua a los 03 días del mes de junio del dos mil diecisiete.

Mba. Widad Raquel Aráuz García
Instructora

Resumen

Los recursos humanos son el elemento más importante en el desarrollo de cualquier organización, es por ello que la presente investigación está enfocada a su estudio, específicamente en la importancia de la capacitación laboral para el desarrollo de las personas en las organizaciones. En este seminario utilizamos la metodología de la investigación documental, consultando a una serie de autores especializados, entre ellos, Idalberto Chiavenato, Gary Dessler, Luis Puchol, Stephen Robbins, asimismo, se hizo uso de las normas APA sexta edición.

El objetivo general del trabajo fue determinar la importancia que tiene la capacitación laboral en el desarrollo de habilidades, conocimientos, competencias y destrezas que permitan el buen desempeño y desarrollo de las personas dentro de una empresa.

Con el desarrollo de los capítulos hablaremos de la capacitación laboral y su proceso, así como la importancia que tiene en el desarrollo de las personas para el buen desempeño dentro de un campo laboral competitivo. Abordaremos las cuatro etapas que implica el proceso de capacitación: el diagnóstico de las necesidades de capacitación a través de técnicas que permiten identificar los posibles problemas presentados por las personas dentro del área en que se desempeñan; la forma de atender esas necesidades a través de un programa integral y cohesionado; la implementación del programa a través de la determinación de los recursos, formadores, participantes y finalmente la evaluación

de resultados con el fin de constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.

Introducción

La presente investigación documental determina la importancia que tiene la capacitación laboral para el desarrollo de las personas en las organizaciones, siendo la misma necesaria para poder aumentar la productividad de las empresas, mejorar los servicios, y para lograr mayor lealtad y sentimiento de permanencia por parte del personal hacia la empresa.

El desarrollo de esta investigación comprende tres capítulos en los que se recoge toda la información recopilada, así como la estructura y desarrollo de cada uno de los capítulos.

En el primer capítulo se comprenderá los conceptos y aspectos básicos de la capacitación tales como tipos de capacitación, objetivos, métodos y técnicas, lo que permitirá al lector una mejor comprensión de la temática abordada.

Una vez estudiados y comprendidos los conceptos básicos y generalidades de la capacitación laboral, en el segundo capítulo se aborda el desarrollo de la primera etapa del proceso de capacitación en la cual se determinarán las técnicas, medios y métodos para la detección de las necesidades de capacitación.

El tercer capítulo tiene la finalidad de explicar la tercera y cuarta etapa del proceso de capacitación, en el cual se abordarán temas como el diseño e implementación de un programa de capacitación, políticas, planeación y recursos empleados, finalizando con la evaluación de los resultados obtenidos al final de la capacitación.

Justificación

La capacitación laboral es fundamental en las organizaciones para reconocer espacios de trabajo en los cuales cada empleado pueda conocer y desarrollar sus conocimientos técnicos y habilidades en el campo laboral. Asimismo, es de vital importancia para las empresas porque a través del desarrollo de las capacidades de los colaboradores se incrementa la productividad individual y colectiva, por ende, los resultados finales de la organización crean ventajas competitivas en el medio.

La presente investigación será de utilidad académica a estudiantes universitarios, docentes y personas interesadas en ahondar en la temática de la capacitación laboral.

En la realización de este trabajo se consultó bibliografía especializada en la temática y consultas bibliográficas a páginas web. La metodología utilizada fue la Norma APA sexta edición.

Objetivos

General

Determinar la importancia que tiene la capacitación laboral para el desarrollo de las personas en las organizaciones.

Específicos

1. Comprender los aspectos generales sobre la capacitación laboral.
2. Describir las técnicas que se emplean en el proceso de detección o diagnóstico de las necesidades de capacitación.
3. Explicar cómo se lleva a cabo la implementación del programa de capacitación y la evaluación de sus resultados.

Capítulo I: Conceptos básicos y generalidades de la capacitación

En éste capítulo se abordarán diferentes conceptos y generalidades de la capacitación laboral para el desarrollo de las personas en las organizaciones, esto permitirá al lector conocer el contenido de ésta investigación y comprender los temas que se presentaran posteriormente en cada uno de los capítulos.

1.1 Definición de capacitación

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. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias (Chiavenato, 2007, p. 386).

Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio (Chiavenato, 2009, pág. 371).

La formación es el conjunto de medidas encaminadas a mejorar tanto las aptitudes como las actitudes de los trabajadores, y el desarrollo es el efecto que estas medidas producen tanto a medio como a largo plazo. La formación es una herramienta para el desarrollo de los trabajadores de la empresa y por tanto de toda la organización. Para que esto sea así, hay que dar la formación concreta que la empresa necesite (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 45).

La capacitación de los empleados es una importante actividad de la administración de recursos humanos. Si el trabajo demanda un cambio, las habilidades del empleado deben cambiar. Por supuesto, los gerentes son responsables de la decisión del tipo de capacitación que requieren los empleados, cuándo lo necesitan, y qué forma debe tomar la capacitación (Robbins y Coutler, 2010, págs. 215-216)

Considerando un ambiente empresarial, se puede definir a la formación como el proceso que permite ajustar las cualidades del trabajador a una actividad, mejorando y actualizando las capacidades, habilidades, actitudes y aptitudes idóneas para su desempeño. Si se pone el foco de atención en la vertiente que hace a la cuestión de la formación en el plan en sí mismo, se puede decir que se trata de un documento confeccionado por la dirección de una empresa u organización cuyo fin u objetivo es el de asegurar la formación de su personal durante un período de tiempo determinado (Sánchez, 2013, pág. 82).

1.2 Objetivos y beneficios de la capacitación

En la actualidad la capacitación se utiliza por cada vez más empresas para lograr dos objetivos adicionales: Primero, enseñar aptitudes más extensas a los empleados de la empresa: éstas incluyen cosas como actitudes para solucionar problemas, actitudes de comunicación y capacidad para formar grupos. Segundo, aprovechar el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado (Dessler, 1996, pág. 238).

Un objetivo puede ser definido como el resultado que se espera de los sujetos en formación al finalizar todo el proceso. En función de esta conducta deseada se planteará todo el diseño del proyecto o de alguna instancia en particular. Cabe destacar que cada parte del programa puede contar con diferentes objetivos. Eso sí, se debe tener en cuenta que los objetivos de las distintas etapas de un proyecto formativo no pueden mostrar contradicciones entre sí.

De esta manera, resulta importante en la formulación de los objetivos, la integración del personal implicado. Para ello debe comunicarles la finalidad de la instancia de formación que les resulte pertinente. De esta forma, se intenta despertar su interés en virtud de las posibilidades, beneficios y alternativas laborales que tal formación les va a reportar.

Siguiendo esta idea, en cualquier trabajo de planificación de la formación es importante distinguir el campo que abarcan los objetivos. Se establecerán los objetivos globales (terminales) y los objetivos específicos (intermedios). El tipo de uso que se piensa hacer de esos objetivos: Se precisarán los objetivos de formación por una parte y los objetivos pedagógicos por otra.

En cuanto a los objetivos globales, se los puede definir como aquellos que expresan, de manera sintética, el comportamiento profesional global que el individuo debe ser capaz de alcanzar al finalizar la formación y que ha de ponerse en práctica en una situación de trabajo concreta. Esta clase de objetivos, se vinculan con objetivos de recuerdo, resolución de problemas, aplicación de normas, consolidación de compromisos personales.

Por su parte, los objetivos específicos, son aquellos que explican el conjunto de conocimientos, habilidades o actitudes que es preciso adquirir para alcanzar el objetivo final. Estos objetivos, son los que buscan la participación de los destinatarios de la

formación en los debates organizados, la aceptación de las orientaciones dadas por el formador, el cumplimiento de las normas que rigen las acciones formativas, etc. Además de los dos tipos de objetivos anteriormente mencionados, existen otros como los de formación, que se formulan para identificar el resultado que se espera alcanzar con la formación. Cabe destacar que no son lo bastante precisos como para orientar las estrategias pedagógicas.

Esta última clase de objetivos, da pie para describir a los objetivos pedagógicos, estos objetivos sirven a los formadores para preparar, llevar a cabo y evaluar sus prácticas formativas. Se caracterizan por una mayor exigencia en relación a su formulación y están destinados a concretar y a hacer operativos los objetivos globales de formación.

Dado su carácter de especificidad, deberán ser formulados por quienes tengan a su cargo la construcción y la dirección de la actividad de formación. Implican un conocimiento de los contenidos que deben ser adquiridos, las dificultades que esto puede generar, las estrategias pedagógicas a las que se puede recurrir para la práctica. Dan cuenta no sólo de lo que las personas en formación deben aprender, sino que además demuestran lo que se debe hacer en las situaciones reales de trabajo.

Es relevante aclarar que, ya se trate de objetivos globales o de objetivos específicos, toda formulación en términos de objetivos de formación debe cumplir las cinco condiciones siguientes: Enunciar lo que las personas de formación debe estar en condiciones de realizar al término de la formación. Esta capacidad debe especificarse mediante verbos que expresen acciones que puedan ser observables.

Elegir el verbo de manera que permita evidenciar el nivel de objetivo que se desea conseguir. Expresar esta acción principal desde el punto de vista del individuo que aprende alumno y no desde el punto de vista del formador. Evitar todo tipo de adjetivos calificativos imprecisos. Formular el objetivo en términos de resultados y no en términos de proceso de aprendizaje.

Por otra parte, y en este caso sólo para la formulación de objetivos pedagógicos, se deben satisfacer otras dos condiciones, además de las cinco precedentes. Estas condiciones son: precisar las condiciones en las que la acción principal debe poder ser llevada a cabo (tipo de información y aparatos disponibles, dificultades de experimentación, posibles colaboraciones). Indicar las normas o los niveles de rendimiento. Estas normas o niveles pueden referirse a un tiempo limitado en el que se desarrolla la prueba, a un mínimo de respuestas justas, a un porcentaje de éxitos o de errores o incluso a un grado de precisión con el que se considera alcanzado un resultado. Es decir que se trataría de algunos criterios de éxito.

No obstante, se trate de la clase de objetivos que fuera, si se toma en consideración las necesidades descubiertas que se busca atacar. Se podrían estipular tres categorías de objetivos cada uno de los cuales puede estructurarse en diversos niveles de dificultad: Objetivos del ámbito de los conocimientos (saber). Objetivos del ámbito de las habilidades (saber hacer). Objetivos del ámbito de las actitudes (compromiso personal) (Sánchez, 2013, págs. 89-91).

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (Chiavenato, 2007, p. 387).

Beneficios para el individuo: Lo ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones, forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas, incrementa el nivel de satisfacción con el puesto, permite el logro de metas individuales, elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios para la organización: Mantiene la competitividad de la organización, Incrementa la rentabilidad, mejora el conocimiento del puesto y de la organización a todos los niveles, eleva la moral, promueve la identificación con los objetivos de la organización, crea mejor imagen, mejora la relación jefes-subordinados, ayuda en la preparación de guías para el trabajo, ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas, proporciona información con respecto a necesidades futuras, agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. Promueve el desarrollo del personal, contribuye a la formación de líderes y dirigentes, incrementa la productividad y la calidad del trabajo, ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas, promueve la comunicación en toda la organización, reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios en las relaciones humanas: mejora la comunicación entre grupos y entre individuos, ayuda en la orientación de nuevos empleados, hace viables las políticas de la organización, alienta la cohesión de los grupos, fomenta una atmósfera de aprendizaje, mejora la calidad del hábitat en la empresa (Werther y Davis, 2008, pág. 254).

La formación, de cualquier tipo que sea, lleva consigo un intento de perfeccionamiento de aquellos a quienes va dirigida. Este perfeccionamiento puede tomar diversas direcciones como por ejemplo un desarrollo de potencialidades, facultades o aptitudes entre otras. Resulta innegable la correlación existente entre la implantación de nuevas formas de organización del trabajo, sistemas de gestión de la producción, nuevas tecnologías y las necesidades de formación en la empresa.

Los cambios en los conocimientos, capacidades y actitudes, inducidos por las innovaciones de todo tipo introducidas en la mayoría de las compañías para hacer frente a un entorno cada vez más cambiante, tienen una significativa incidencia en la formulación e implantación de políticas de formación. La formación es una fuente de ventaja competitiva.

La satisfacción de las necesidades de formación de la empresa representa un aumento de las competencias del personal por la formación recibida. Entonces, y para lograr una mejora en el aspecto de la capacitación, se hace preciso revisar los diferentes tipos de formación existentes (Sánchez, 2013, pág. 92).

1.3 Tipos de capacitación

1. General: Incluye habilidades de comunicación, aplicación y programación de sistemas de cómputo, servicio al cliente, desarrollo ejecutivo, habilidades gerenciales y desarrollo, crecimiento personal, ventas, habilidades de supervisión, y habilidades tecnológicas y de conocimiento.
2. Específica: Incluye habilidades básicas de trabajo/vida, creatividad, educación del cliente, concientización de la diversidad cultural, escritura de recuperación, manejo del cambio, liderazgo, conocimiento del producto, habilidades para hablar y presentaciones en público, seguridad, ética, acoso sexual, creación de equipos, aceptación y otros (Robbins y Coutler, 2010, p. 216)
 1. Por el nivel de los asistentes: Formación para obreros, formación para mandos intermedios, formación para supervisores, formación para ejecutivos, formación para directivos, formación para comerciales.
 2. Por el número de los formandos: Formación persona a persona, formación grupal.
 3. Por el momento de la vida laboral: Formación de acogida, formación permanente o continuada, formación para la promoción, formación para el outplacement, formación para la jubilación, formación para la expatriación.
 4. Por el momento de la empresa (Formación para el cambio): Tecnológico, de productos, de estrategia, de clientes, de tamaño (expansión o reducción), para la fusión o adquisición.

5. Por la materia impartida: Formación técnica, formación tecnológica, formación en management, formación en idiomas, formación en informática, formación en ventas.
6. Por el lugar en que se imparte: Formación en el puesto de trabajo (on the job), formación en alternancia, formación en aula (off the job).
7. Por la procedencia de los participantes: Formación intraempresarial, formación interempresarial.
8. Por la procedencia de los formadores: Formación interna, formación externa, formación mixta.

Naturalmente, estos criterios no son excluyentes, se puede dar, por ejemplo, una formación para obreros, persona a persona, de acogida, tecnológica, en el puesto de trabajo, intraempresarial e interna, o una formación para mandos intermedios, para la promoción, en management, en aula, interempresarial y mixta (Puchol, 2003, pp. 182184).

1. Formación tradicional: Entendiendo como tal aquella en la cual un formador imparte conocimientos a un grupo de trabajadores en un aula. No debe confundirse este tipo de formación empresarial con la formación académica (institutos, universidades, etc.), puesto que va dirigida a un público diferente que persigue objetivos distintos. La metodología deberá ser siempre activa, amena, innovadora (medios audiovisuales) y encaminada a alcanzar objetivos muy específicos.

En ocasiones será necesario realizarla en la propia empresa puesto que habrá que utilizar material o maquinaria disponible en la misma. Otras veces será mejor sacar a los trabajadores de la empresa (por ejemplo, centros formativos, hoteles, etc.), para que se olviden momentáneamente de sus responsabilidades y se concentren exclusivamente en la formación (recomendable sobre todo en el caso de directivos).

2. Formación en línea o e-learning: Se trata de cursos completos impartidos a través de Internet, con un tutor on line para la resolución de dudas y aclaraciones. Además, se suele crear un campus virtual mediante chats, foros, etc. para poder comunicarse e intercambiar experiencias con otras personas que también estén realizando el curso en ese momento.
3. Formación fuera del aula u outdoor training: Consiste en la realización de diferentes tipos de actividades lúdico-deportivas y de aventura al aire libre, normalmente en estrecho contacto con la naturaleza, por ejemplo, descenso de cañones, rafting, tirolina, rápel, etc. El objetivo esencial es desarrollar aspectos fundamentales en las relaciones profesionales tales como el trabajo en equipo, la comunicación, la capacidad de liderazgo, etc., a través de las diferentes situaciones que se van a ir produciendo a lo largo de la actividad.
4. Roting (o rotación de puestos): Se trata de pasar al trabajador de un puesto a otro dentro de la empresa, en períodos relativamente cortos de tiempo. El objetivo es que el trabajador tenga una visión integral de la empresa, proporcionándole una formación inmejorable en todos los procesos de la organización. Es un tipo de formación muy utilizada para el desarrollo de potenciales directivos.
5. Coaching (o entrenamiento personal): Es un tipo de formación utilizada, casi exclusivamente, para directivos. Consiste en una serie de entrevistas individuales con un coach (entrenador), en las cuales el trabajador elige un tema que le preocupa, el coach escucha, hace preguntas y emite observaciones. La finalidad es ayudar al trabajador a encontrar las soluciones por sí mismo para que de esta forma logre alcanzar sus objetivos. Trata más del desarrollo de nuevas conductas que de los aspectos técnicos del trabajo. El coach será normalmente un experto externo y la formación será específica (ante problemas concretos) y a corto plazo.
6. Mentoring (o tutor personal): en este caso la empresa asigna al trabajador un tutor o mentor que será alguien de la propia organización con muchos años de experiencia. Este actuará como consejero personal del tutorizado y le servirá

como modelo positivo para seguir. Se trata de fidelizar a los trabajadores que por su talento tengan mucho potencial dentro de la empresa. La formación será integral y a largo plazo (Tejedo y Iglesias, 2011, pp. 46-47).

1. Por su formalidad: Se puede tratar de la capacitación informal, la cual es relacionada con instrucciones que se producen en la operatividad de las organizaciones, como es el caso de un superior o persona idónea que explica a otro de menor calificación de qué manera realizar una determinada tarea o bien les da las instrucciones para realizarla.
2. Por su naturaleza: Podemos mencionar la capacitación orientada, la cual pretende familiarizar a los nuevos colaboradores de la empresa, como es el caso de que aquellos que ingresan en la organización. La capacitación vestibular, se refiere a un sistema de simulación realizado en el ámbito laboral. La capacitación en el trabajo, es la práctica laboral que se desarrolla en el mismo ámbito laboral. El entrenamiento de aprendices, se trata del período en el cual los aprendices se encuentran aprendiendo un oficio. El entrenamiento técnico, es una capacitación específica para una determinada actividad laboral. La capacitación de los supervisores, es donde se prepara al personal de supervisión para el desempeño de sus funciones gerenciales.
3. Por su nivel ocupacional: Los tipos y modalidades de capacitación pueden ser: Capacitación de operarios, capacitación de obreros calificados, capacitación de supervisores, capacitación de jefes de línea, capacitación de gerentes.

Los planes de capacitación que lleven a cabo las organizaciones pueden tener otras modalidades según sean las necesidades que tenga la empresa. Como es el caso de la inducción, la capacitación en el puesto de trabajo, los cursos internos, los seminarios y talleres, los cursos de actualización, entre otros.

En la etapa de inducción el objetivo es la ambientación inicial del trabajador a la empresa, la cual será ejecutada por el mismo jefe inmediato. En la capacitación en el

puesto de trabajo, es un proceso que se lleva a cabo en el mismo puesto de trabajo en donde la persona encargada de hacerlo será el jefe inmediato, siendo la instrucción individual o grupal. Con respecto a los cursos internos, se trata de eventos de capacitación sobre determinadas técnicas o temas de interés general que se organizan y llevan a cabo en la empresa.

Los seminarios y los talleres, son eventos que tiene corta duración, tratándose de temas puntuales. Los cursos de actualización, son generalmente programas realizados por las universidades o escuelas especializadas en donde se les brinda conocimientos a los colaboradores de la empresa (Ventura, s.f, párr.2).

La formación de ingreso: que también puede ser llamada como formación de acogida, es la que se imparte al personal de nuevo ingreso a una compañía. Su finalidad es de índole genérica y busca enseñarle al ingresante la realización eficiente de su trabajo. Existen diversos sistemas de formación de ingreso, entre todos ellos se destacarán dos: El TWI (Training Within Industry) para operarios de oficio; y el routing para mandos intermedios.

El TWI Se trata de un método de aprendizaje de habilidades de características manuales. El TWI es un método de apariencia simple, pero que no deja absolutamente nada se deja al azar, y que está respaldado por toda una teoría psicopedagógica del aprendizaje de habilidades psico manuales. Se convierte así en un elemento insustituible para el adiestramiento en manejo de máquinas, aparatos e instalaciones. Con carácter previo a la fase de impartición propiamente dicha, se requiere la realización de un análisis de todas las tareas que ha de llevar a cabo el ocupante de un determinado puesto. Posteriormente, de cada tarea se hace un análisis exhaustivo, utilizando hojas de descomposición.

La formación se imparte persona a persona, y el instructor es el propio supervisor que va a tener a cargo al operario, lo cual exige, claro está, que dicho supervisor esté a

su vez formado en la sistemática de impartición del método. Si el método se utiliza correctamente, el aprendizaje está asegurado. El slogan del TWI afirma que, si el formando no aprendió, el formador no supo enseñar.

Las principales ventajas de este método son: Realismo, porque se desarrolla en condiciones de trabajo reales. Facilidad de organización, dado que todo lo que se necesita se encuentra normalmente en el propio lugar de trabajo. Poder de implicación, debido a que el formando se auto motiva al comprobar sus rápidos progresos. Brindar ayuda al ingresante a adaptarse a su nuevo supervisor, esto se debe a que generalmente es el mismo supervisor quien imparte este tipo de enseñanza.

El routing, o rotación, es un método que consiste en hacer pasar a un empleado de nuevo ingreso de un puesto a otro, por lapsos de tiempo relativamente breves. Este método puede considerarse tanto como un medio de formación e integración, como así también una manera de selección de personal.

Las compañías que hacen uso del procedimiento del routing suelen señalar como ventajas del sistema algunas de las siguientes: Proporciona a los participantes en el programa un entrenamiento integral en los procesos, políticas y estilos de la organización a la que se van a insertar. Combate el socio centrismo departamental y da al nuevo trabajador una visión de la empresa como un conjunto. Facilita y estimula la cooperación entre los diferentes departamentos. Obliga a los diferentes departamentos a mantenerse al corriente respecto de todo lo que sucede en la organización. Aumenta el círculo de relaciones del nuevo empleado.

La formación permanente: Puede ser visto también como una formación de carácter permanente, es decir como una constante, o al menos periódica, puesta al día de los conocimientos que requiere el profesional para desempeñarse de manera adecuada y eficaz en su función o puesto de trabajo. Por lo tanto no es sólo un mero repaso de los conocimientos adquiridos en épocas anteriores ni tampoco una mera educación paralela o complementaria, aunque es verdad que puede incluir cualquiera de las dos vertientes.

Es decir que se orienta al perfeccionamiento como una actividad constante, aunque puede acontecer que en un momento determinado se centre en una actividad específica. La principal razón de la necesidad de una formación de carácter permanente no es otra más que la obsolescencia de los conocimientos. Obsolescencia que suele estar motivada por una dinámica acelerada y veloz del cambio tanto tecnológico como social.

La principal razón de la necesidad de una formación de carácter permanente no es otra más que la obsolescencia de los conocimientos. Obsolescencia que suele estar motivada por una dinámica acelerada y veloz del cambio tanto tecnológico como social.

La formación permanente implica el apoyo explícito de los mandos más altos de la jerarquía organizacional. La atención simultánea tanto hacia los objetivos de los trabajadores como hacia los objetivos de la empresa. El desarrollo de una programación precisa, no la realización de una serie de acciones formativas sueltas o sin concordancia alguna. La extensión de la formación a todos los niveles de la organización, comenzando por los estratos más altos de la jerarquía.

La aplicación de un plan sistemático de formación con objetivos bien definidos y controles sistematizados. El fomento de una actitud de aprendizaje continuo en todos y cada uno de los miembros de la organización.

La formación de reciclaje: Está muy relacionada con la anteriormente mencionada, es decir el perfeccionamiento o la formación continua. En este caso particular se trata de una clase de formación que se ofrece a determinados tipos de empleados y cuya finalidad es la de renovar el capital humano de la organización para evitar que se quede obsoleto. La formación de reciclaje suele hacer foco en un tema especial y busca, justamente reciclar y poner al día los conocimientos de los empleados de una organización.

De esta manera, una empresa responsable debe garantizar un alto nivel de preparación a sus empleados permitiéndoles y facilitándoles el acceso a una formación de calidad que les ayude por una parte a reciclar sus capacidades, mientras que por la

otra sea capaz de ayudarles a comprender los beneficios que estos programas de reciclaje profesional pueden suponer en su carrera.

La necesidad de una acción formativa en torno a la polivalencia es un imperativo que la empresa de los tiempos actuales debe ser capaz de enfrentar. Producto de los cambios que se vienen produciendo en el ámbito de las organizaciones, se genera una importante transformación en las profesiones tal como se las conocía tradicionalmente. De esta manera aparece la necesidad de producir cambios en los conocimientos, capacidades y actitudes exigidos a los trabajadores, puesto que las actividades a desarrollar serán claramente distintas de las que venían realizando.

A la creciente automatización de los trabajos con un importante componente manual y operativo, se suma ahora el requerimiento de contar con trabajadores polivalentes. De esta manera, el puesto-oficio tradicional, definido por la realización de determinadas tareas de carácter concreto, que se encontraban claramente delimitadas en una especialidad, se tiende a sustituir por puestos polivalentes. Los puestos polivalentes no están centrados en una tarea específica, sino que hacen foco en una finalidad o misión de características amplias.

La búsqueda de la polivalencia de los trabajadores está relacionada fuertemente con la reducción del número de niveles como así también con la ampliación del ángulo de control a nivel de estructura organizacional.

Un recorte en el número de niveles permite a la organización: Mejorar la eficacia de la comunicación por la reducción de los eslabones de la cadena por los que tiene que pasar la información. Optimizar la capacidad de maniobra y reacción de la empresa.

Disminuir el número de cuadros intermedios y aminorar los costos de índole salarial.

Asimismo se logra una agilización en los procesos de administración de personal: Aumentar la capacidad de motivar a los trabajadores por la ampliación de tareas, autonomía y responsabilidades. Reducir las diferencias a nivel jerárquico y económico

que existen entre la punta y la base de la pirámide de recursos humanos de la organización (Sánchez, 2013, págs. 92-95).

1.4 Técnicas tradicionales de capacitación

1. **Role playing:** Se le conoce también como dramatización. Es la representación de una situación hipotética o de un hecho de la vida real. Cada participante asume el rol correspondiente y viven la situación como si fuera propia y real. El grupo espectador deberá estar atento a lo que suceda y cómo suceda para que posteriormente se tenga la oportunidad de analizar los hechos.
2. **Debate dirigido:** Es un intercambio informal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo reducido bajo la conducción, estimulante y dinámica, de una persona, facilitador, que hace de guía e interrogador.
3. **Mesa redonda:** Un grupo de expertos que sostienen puntos de vista diferentes o contradictorios sobre un tema va exponiendo sus criterios a un grupo de oyentes de forma sucesiva.
4. **Lectura dirigida:** El participante es la parte activa. Progresa a su propio ritmo, dando lectura a materiales que presentan información del tema o contenido a tratar. El facilitador dirige y estimula la lectura de los participantes, comentando, de cuando en cuando, aspectos importantes para aclarar dudas o inclusive aportando para ampliar el tema y solicitar la intervención de los participantes y abrir espacios de reflexión.
5. **Discusión dirigida:** El instructor trata un tema o contenido planteando preguntas a cada uno de los integrantes del grupo. Las respuestas las anota en el pizarrón o rotafolio, para, en unión del grupo, obtener una conclusión. Se trata de estimular

la participación, jerarquizar y estructurar las respuestas, para alcanzar los conceptos esenciales del tema tratado.

6. Estudio de caso: El grupo estudia y analiza exhaustivamente un caso dado para proponer soluciones. Está formado por tres partes: Elaboración de un documento que describe el caso que va a estudiarse. Se distribuye a cada uno de los integrantes del grupo. Cada participante lee el caso, identifica el problema, reúne todos los datos y considera todas las soluciones posibles. Se inicia una discusión dirigida por el instructor para seleccionar y aplicar la mejor solución. El caso presentado debe ser real y estar de acuerdo con situaciones o problemas de temas que el grupo conozca.
7. Expositiva: Se centra en la comunicación verbal de un tema ante un grupo de personas. Su desarrollo está centrado en el instructor.
8. Demostrativa: Consiste en la demostración práctica por parte del instructor en diferentes procesos de trabajo de manera sistemática y ordenada, principalmente actividades físicas, para que los trabajadores adquieran una destreza física o pericia de carácter psicomotor (Castillo, 2012, pp. 62-63).
1. Lecturas: La técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación es la lectura. La lectura es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes. El instructor presenta la información en esa situación de capacitación, mientras que el personal en capacitación participa escuchando y no hablando. Una ventaja de la lectura es que el instructor expone a las personas en capacitación una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado. No obstante, la lectura tiene algunas desventajas. Como es un medio de mano única, el personal en capacitación adopta una posición pasiva. Existe poca o ninguna posibilidad de esclarecer dudas o significados o de comprobar si las personas comprendieron el material de lectura.

Existe poca o ninguna posibilidad para la práctica, el refuerzo, la realimentación o el conocimiento de los resultados. Lo ideal sería hacer que el material sea más significativo o intrínsecamente motivador para las personas en capacitación. Esas limitaciones provocan que la lectura tenga poco valor para promover cambios de actitud o de comportamiento.

2. Instrucción programada: Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano. Se presentan pequeñas partes de información, que requieren las correspondientes respuestas, al personal en capacitación. Éstos pueden determinar sus respuestas, sabiendo si han comprendido la información obtenida. Los tipos de respuestas solicitados a los capacitados varían conforme a la situación, pero generalmente son de opción múltiple, verdadera o falsa, etc. Tal como el método de lectura, el aprendizaje programado tiene ventajas y desventajas. Algunas de las ventajas son: la posibilidad de que sea computarizado y de que los capacitados absorban el conocimiento en sus propias casas, saber de inmediato si están en lo correcto o no y participar activamente en el proceso. La principal desventaja es que no presenta respuestas al capacitado.
3. Capacitación en clase: Es el entrenamiento fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa de capacitación. Se trata de una situación de laboratorio y está aislada del local de trabajo. Es el tipo de capacitación más utilizado. Las organizaciones suelen divulgar las horas dedicadas per cápita para evaluar el tiempo que el educando pasa en clase (Chiavenato, 2009, p. 383).
1. Rotación de puestos: Los empleados trabajan en diferentes puestos dentro de un área en particular, lo que los expone a distintas tareas.

2. **Mentoreo y entrenamiento:** Los empleados trabajan con un empleado experimentado (mentor) quien les proporciona información, soporte y aliento; en algunas industrias se les llama aprendices.
 3. **Ejercicios de experiencia:** Los empleados juegan un papel en simulaciones, o en otros tipos de capacitación cara a cara.
 4. **Manuales/cuadernos de trabajo:** Los empleados utilizan manuales y cuadernos de trabajo para obtener la información.
 5. **Conferencias en el salón de clases:** Los empleados asisten a conferencias diseñadas para transmitirles información específica (Robbins y Coutler, 2010, pág. 216).
1. **Capacitación en la práctica:** La capacitación en la práctica implica que una persona aprenda un trabajo mientras lo desempeña. Todos los trabajadores, desde el empleado de la sala de correspondencia hasta el director general, reciben capacitación en la práctica cuando ingresan a una empresa. En muchas compañías, la capacitación en la práctica es la única capacitación disponible.
 2. **La capacitación por aprendizaje:** Es un proceso mediante el cual las personas se convierten en trabajadores hábiles, generalmente gracias a la combinación de un aprendizaje formal y una capacitación en la práctica. Es común que el aprendiz estudie bajo la tutela de un maestro o artesano.
 3. **Capacitación para instrucción en el trabajo:** Muchos trabajos consisten de pasos que siguen una secuencia lógica y son más fáciles de aprender uno por uno. Este proceso se denomina capacitación para instrucción en el trabajo.
 4. **Conferencias:** Las conferencias tienen varias ventajas, pues permiten presentar conocimientos de manera rápida y sencilla a grupos grandes de aprendices, como sucede cuando la fuerza de ventas necesita aprender las características de un nuevo producto. Mientras que algunas personas consideran, con razón, que las

conferencias son aburridas e ineficaces, los estudios y la experiencia sugieren que de hecho pueden ser muy útiles.

5. Aprendizaje programado: Ya sea que el medio que utilice sea un libro de texto, una computadora personal o Internet, el aprendizaje programado (o instrucción programada) es un método de auto aprendizaje que sigue pasos y que incluye tres partes: presentar al aprendiz preguntas, hechos o problemas, permitir que el aprendiz responda, proporcionar retroalimentación sobre la exactitud de sus respuestas (Dessler, 2009, págs. 300-303).

Algunas técnicas hacen uso efectivo de los principios de aprendizaje. Incluso las lecturas o las conferencias constituyen instrumentos valiosos porque pueden satisfacer varios puntos de la capacitación. Una conferencia, por ejemplo, puede ser el mejor método para un tema académico, dado su bajo costo en una circunstancia en que haya que atender a un grupo grande. El facilitador debe conocer cada una de las técnicas para poder seleccionar la más adecuada para cada caso.

La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a personal operativo o de primera línea a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un facilitador, un supervisor o un compañero de trabajo.

En la instrucción directa sobre el puesto se distinguen varias etapas. En primer lugar, se da a la persona que recibirá la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación. A continuación, el facilitador muestra cómo realizarlo. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto. En seguida se pide al nuevo elemento que realice la labor de acuerdo con el ejemplo provisto por el capacitador. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica. Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la realimentación.

Por último, se pide al capacitado que lleve a cabo el ejercicio o la labor sin supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar.

A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación de puestos de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en los periodos de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como la disponibilidad que adquiere para ser transferido constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

Las conferencias impartidas por expertos, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc., tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo, así como de recursos; los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplia y presupuestos más considerables. Los bajos niveles de participación, realimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

En muchas compañías se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización, una convención de ventas o una celebración especial; otras se inclinan por películas, videos y expositores profesionales.

Existe un método de capacitación que dada su posibilidad de realimentación instantánea y de repetición indefinida resulta muy diferente de las otras: las simulaciones por computadora. Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores efectúan una decisión y la computadora

determina el resultado, que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar gerentes en la toma de decisiones, un campo en donde los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

A fin de evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplos notables de estas áreas los ofrecen las compañías aéreas, los bancos y las grandes instalaciones hoteleras. Cuando se emplean estas técnicas, se preparan áreas especiales, dotadas de equipo similar al que se utiliza en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y realimentación.

La técnica de la actuación o sociodrama obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Se puede pedir a un agente de servicio a clientes que haga el papel de un representante de ventas en una cita con un posible cliente, y al representante de ventas que actúe como éste. Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro.

Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Asimismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen realimentación de muy alta calidad.

Una modalidad de esa técnica ha conducido a sesiones en que los empleados practican habilidades esenciales, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados. Como es obvio, con frecuencia la vida real no permite representaciones ni preparación en estos campos y los errores suelen ser muy costosos.

Mediante el estudio de una situación específica, real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas a las que le han sido presentadas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe además la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de realimentación y repetición.

Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica del personal, o de gran dificultad para reunir a un grupo de asistentes en un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras. Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta. Si fue correcta, continúa; si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, estos programas permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia tiende a ser baja.

La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales y para desarrollar conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades

laborales. El objetivo es mejorar las habilidades de relaciones humanas mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas.

Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general, se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. El proceso se basa en la participación, la realimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

En ciertos campos profesionales sólo la exposición directa a las condiciones de trabajo real permite capacitar al personal. En el caso de muchas especialidades médicas, por ejemplo, el trabajo directo con los pacientes permite al futuro profesional experimentar la práctica cotidiana y la considerable presión profesional de ser responsable directo por el bienestar y la salud de sus pacientes (Werther y Davis, 2008, págs. 267-271).

1.5 Técnicas modernas de capacitación

Capacitación por computadora (Computer based training, CBT). Con ayuda de la tecnología de la información (TI), se puede hacer por medio de CD o DVD y con la ayuda de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).

E-learning. Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas.

Además, el e-learning produce los beneficios siguientes: Bajo costo por ser el medio de información o instrucción más barato. Mejora la reactividad del negocio: aplica simultáneamente a un número ilimitado de aprendices Puede ser estándar (cuando el contenido es el mismo para todos) o a la medida (cuando se ajusta a las diferentes

necesidades de aprendizaje de las personas o grupos). Se actualiza al instante; por tanto, la información es más exacta. Permite el acceso a cualquier hora o lugar. Su enfoque es del tipo justo a tiempo en cualquier momento. Puede ser local o global. Construye comunidades de práctica, lo cual es un enorme motivador para el aprendizaje organizacional.

Los programas se pueden dirigir a 10 personas y aumentar a 10,000 sin el menor esfuerzo o costo por el incremento. Ofrece un servicio valioso al cliente cuando se enfoca en el esfuerzo del e-commerce para ayudar a los clientes a buscar el beneficio del sitio (Chiavenato, 2009, p. 386).

Método de capacitación basada en la tecnología: CD-ROM, DVD, cintas de videos, cintas de audio, podcasts, los empleados escuchan o ven medios seleccionados para transmitir información o demostrar ciertas técnicas, videoconferencias, teleconferencias, televisión vía satélite, los empleados atienden o participan mientras se transmite la información o se demuestran ciertas técnicas. Aprendizaje en línea, capacitación basada en internet, donde los empleados participan en simulaciones multimedia o en otros módulos interactivos (Robbins y Coutler, 2010, pág. 216).

La capacitación basada en medios audiovisuales: Las técnicas de capacitación basadas en medios audiovisuales, como DVD, películas, diapositivas de Power Point, videoconferencias, grabaciones de audio o de video, pueden ser muy eficaces y se utilizan con mucha frecuencia. Los métodos audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales, pero cuentan con algunas ventajas.

La capacitación simulada: Que en ocasiones se denomina capacitación de vestíbulo, es el método mediante el cual las personas aprenden con el equipo real o simulado que utilizarán en su trabajo, pero fuera de una situación laboral (tal vez en una habitación separada o en un vestíbulo). La capacitación simulada se requiere cuando es demasiado costoso o riesgoso capacitar a los empleados en el trabajo.

Capacitación por computadora: El aprendiz utiliza sistemas interactivos de cómputo o de DVD para mejorar sus conocimientos o sus habilidades. La capacitación por computadora es cada vez más interactiva y más realista.

Los sistemas electrónicos de soporte del desempeño: Son herramientas y presentaciones computarizadas que permiten la capacitación, documentación y apoyo telefónico automatizados. Los sistemas de soporte del desempeño son auxiliares modernos para el trabajo. Un auxiliar para el trabajo es un conjunto de instrucciones, diagramas o métodos similares, disponibles en el centro de trabajo para guiar al empleado. Los auxiliares de trabajo son especialmente buenos para puestos complejos que requieren de múltiples pasos o cuando es peligroso olvidar uno de ellos.

Capacitación a distancia y por internet: En la actualidad, las empresas utilizan varios tipos de métodos de aprendizaje a distancia para capacitar a sus empleados, los cuales van desde cursos de papel y lápiz por correspondencia, tele capacitación y videoconferencias hasta modernos programas por internet (Dessler, 2009, págs. 303306).

El avance tecnológico actual facilita que los procesos de capacitación puedan ser llevados a cabo aún sin tener a un grupo reunido en un espacio determinado, existen varias modalidades hoy para capacitar a distancia aprovechando las ventajas de Internet.

Las técnicas de aprendizaje a distancia incluyen las videoconferencias y las clases a través de Internet. Las videoconferencias se vuelven cada vez más populares como medio para capacitar a empleados que se encuentran en distintos lugares geográficos entre sí o en relación con el facilitador. Este medio se define como una forma de reunir dos o más grupos separados a través de equipo auditivo y visual. La comunicación entre grupos es en vivo, gracias a sistemas con teclados y existe la posibilidad de interactuar.

En la capacitación por computadora o también denominada on-line, el participante utiliza una computadora para el aprendizaje apoyándose con múltiples medios visuales como pueden ser gráficos, videos y los propios textos.

La capacitación on-line elimina los costos y la necesidad de asistir a las clases, algunas de las ventajas son que se pueden tomar los cursos a cualquier hora del día o de la noche, desde la casa o la oficina o aun estando de viaje.

Todo lo que necesita es una computadora y acceso a Internet. Los cursos incluyen una gama interesante de actividades participativas como por ejemplo los simulacros, las pruebas de autoevaluación y ejercicios, páginas donde es necesario pasar información de un lugar a otro, crucigramas o juegos basados en preguntas y respuestas. Estas actividades ayudan a mantener y reforzar la información que aparece en el texto.

Los programas de capacitación a través de Internet, varían en complejidad, hay algunos que van desde el envío al correo electrónico del participante, como si fuera un curso por correspondencia, hasta quienes utilizan sus redes internas, para hacer llegar a sus empleados la información y calendario de la capacitación a veces apoyándose en otros recursos como son un CD-ROM o material impreso. En la actualidad también existen muchas organizaciones que acuden a portales de negocios los cuales ofrecen herramientas variadas a quienes desean capacitarse y mejorar su desempeño sin un horario restringido (Castillo, 2012, pp. 64-65).

Al seleccionar una técnica en especial para su uso en capacitación deben considerarse varios factores. Ninguna técnica es siempre la mejor; un buen método depende de: La efectividad respecto al costo, el contenido del programa, la idoneidad de las instalaciones con que se cuenta, las preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso, las preferencias y capacidad de la persona que dará el curso, los principios de aprendizaje que se vayan a emplear.

Una de las grandes innovaciones en el campo de la capacitación y de la educación, en general ha sido la comunicación electrónica y la Internet. Las técnicas contemporáneas son aquellas con base en Internet, y las tradicionales son las técnicas que se han empleado durante años. En algunos casos es necesario anotar que las técnicas tradicionales se aplican para reforzar o ilustrar lo aprendido en Internet, dando como resultado una batería de técnicas mixtas de capacitación.

La organización proporciona determinada estructura y ciertas normativas para los cursos que impartirá a su personal, en especial si la empresa va a cubrir parte de los costos de la capacitación, o si ésta va a llevarse a cabo durante horas de trabajo.

Los sistemas computarizados de administración del aprendizaje (o Learning Management Systems, LMS) permiten que un departamento de capital humano mantenga registros actualizados de los cursos y los conocimientos que adquiere determinado ejecutivo o integrante del personal. Al mismo tiempo, los sistemas dan al individuo la opción de ir guiando y controlando su avance personal, hasta cierto grado.

En la actualidad las organizaciones se han dado a la tarea de aprovechar la inmensa gama de posibilidades que surgen del desarrollo del Internet. Una de ellas es la educación a distancia, que permite que el individuo reciba nuevos conocimientos o preparación especializada desde su hogar, o desde el lugar donde trabaja. Una de sus características es que se basa en la habilidad que cada persona posee para autodirigir y autorregular su proceso de adquisición del conocimiento o capacitación. Un estudiante puede detenerse el tiempo que considere necesario en determinado punto complejo, o avanzar en terrenos que ofrecen menos dificultades.

El arsenal de materiales a disposición del estudiante incluye el estudio de textos impresos, el uso de cursos dictados por televisión o radio, que son especialmente apropiados para llegar a ciertas zonas rurales, y el uso de paquetes de información, contenidos en un software educativo, que el estudiante se auto administra en su computadora personal.

La universidad virtual apoya de manera directa el desarrollo del personal y a las organizaciones, ya que es una forma flexible de enseñanza especializada a distancia basada en avanzadas tecnologías de comunicaciones, que ofrece formación profesional para todos los niveles de la organización. Una de sus ventajas estriba en que permite el desarrollo técnico y profesional dentro de parámetros objetivos, porque debe cumplir los requisitos académicos oficiales de las diversas áreas. La flexibilidad que ofrecen los

sistemas computarizados de administración del aprendizaje incluye herramientas administrativas que permiten hacer seguimiento de los cursos y conocimientos impartidos en forma dinámica.

Un paquete integrado de LMS puede incluir tres funciones, una función que integra la capacitación a la información sobre la ayuda que se está ofreciendo a determinado empleado.

Esta función se correlaciona con los niveles de compensación que se están llevando a cabo, las entidades que ofrecen la capacitación, el grado de progreso obtenido en determinado curso, etc., permitiendo de esa manera la administración estratégica del avance de la capacitación.

Una segunda función que ofrece el contenido mismo del curso seleccionado, o sea, el curso en sí y una tercera función que ofrece la posibilidad de traducir el aprendizaje a su equivalente en términos de diplomas y certificados internos. Estos reconocimientos formales permiten al empleado que ha adquirido determinado conocimiento o destreza ser considerado en toda una gama de áreas, y no sólo en el campo un tanto restringido de su propio departamento (Werther y Davis, 2008, págs. 263-266).

1.6 Ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

1. La capacitación en el puesto: Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. Casi todos los empleados, desde el encargado del correo hasta el presidente de la compañía, reciben algo de capacitación en el puesto cuando ingresan a la empresa.

2. Capacitación por instrucciones del puesto: Muchos empleados representan una secuencia lógica de pasos y se enseñan mejor de ésta manera, paso por paso. Éste aprendizaje se conoce como capacitación por instrucciones del puesto. Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada.
3. Conferencias: Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación, como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto.
4. Técnicas audiovisuales: La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.
5. Aprendizaje programado: Ya sea que el dispositivo de instrucción programada sea un libro de texto o una computadora, el aprendizaje programado siempre consiste en tres funciones: Presentar al empleado preguntas, hechos o problemas, permitir que la persona responda, proporcionar retroalimentación
6. Capacitación vestibular por simulacros: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación (Dessler, 1996, págs. 244-247).

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones que hace la empresa que es fuente de ventajas competitivas a corto largo plazo y una de las principales fuentes de bienestar para el personal.

La capacitación beneficia a las organizaciones porque conduce rentabilidad más alta y actitudes más positivas, mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles,

crea mejor imagen ante los clientes, mejora la relación jefes-subordinados, se promueve la comunicación a nivel de toda la organización, reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos, se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas, promueve el desarrollo de las personas mediante la promoción, contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Asimismo beneficia al personal porque ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas, alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo, contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones, forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas, sube el nivel de satisfacción con el puesto, permite el logro de metas individuales, desarrolla un sentido de progreso en muchos campos, elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

(psicologiayempresa.com, 2011, párr. 13)

Las empresas pueden recibir los beneficios de la capacitación de sus empleados, ya que los trabajadores bien capacitados ayudan a aumentar la productividad y las ganancias. Invertir en la formación de los empleados debe mejorar las tasas de retención de los trabajadores, la satisfacción del cliente y la creatividad para ideas de nuevos productos. La capacitación efectiva ahorra trabajo al reducir el tiempo dedicado a la resolución de problemas y ahorra dinero en el largo plazo mediante la producción de una mejor fuerza de trabajo.

La inversión en capacitación puede mejorar la situación financiera de una empresa. El bajo rendimiento a menudo se produce cuando los empleados no saben exactamente lo que tienen que hacer, cómo hacer su trabajo o por qué tienen que trabajar de cierta manera.

La formación puede ayudar a resolver estos problemas de rendimiento, explicándoles a los empleados los detalles del trabajo. Esto debería reducir la duplicación de esfuerzos en el lugar de trabajo, el tiempo dedicado a la corrección de errores y la resolución de problemas necesarios para corregir los malos desempeños. Mejorar el

rendimiento a partir del entrenamiento de los empleados puede reducir la rotación de personal, reducir costos de mantenimiento al reducir las averías de equipos y dar lugar a un menor número de quejas de los clientes. El mejor rendimiento de los empleados normalmente crea una menor necesidad de supervisión y aumenta los ingresos del trabajador.

La formación desempeña un papel clave en el compromiso de los empleados, según Scott Brum, de la Universidad de Rhode Island. De todos modos, es necesario que el programa de capacitación satisfaga las expectativas y las necesidades de los empleados. Las empresas tienen más posibilidades de retener a los empleados que ven su formación como importante para su trabajo y que, subsecuentemente, adquieren un compromiso positivo para su empresa. Un programa de entrenamiento exitoso consiste en proporcionarles a los empleados la información adecuada y la comunicación sobre la formación, así como un programa que les asegure que la formación es relevante para sus puestos de trabajo.

Mantener a los empleados bien entrenados es de un valor significativo para las empresas debido a que el costo de la rotación de los empleados puede ser alto. Los costos incluyen el valor de la separación, tales como las entrevistas de salida, las funciones administrativas relacionadas con el término, el pago de la indemnización y la compensación por desempleo. Los costos de reposición están compuestos por las tareas de atraer a los candidatos, realizar entrevistas, hacer pruebas de ingreso, pagar viajes y gastos de mudanza, hacer gastos administrativos de pre-empleo, tomar exámenes médicos y entregar la información de empleo. Un estudio de la Universidad de Wisconsin encontró que el 75 por ciento de la demanda de nuevos empleados estaba relacionada con reemplazar a trabajadores que dejaron la empresa.

Hay muchos factores que determinan si un programa de entrenamiento será eficaz para una compañía que ha perdido empleados, dependiendo de cuántos trabajadores se hayan ido. Por ejemplo, usar trabajadores temporales para reemplazar a los antiguos

empleados de vez en cuando en realidad puede ahorrar costes. La gerencia puede determinar si un programa de entrenamiento funcionará observando las cargas de trabajo para los empleados causadas por las vacantes, el estrés y la tensión desde la rotación, lo que declina la moral de los empleados y disminuye la productividad resultando en una pérdida alta de trabajadores (Shaw, s.f, párr. 1-5)

1.7 Proceso de la capacitación

En teoría, cualquier programa de capacitación consiste en cuatro pasos. El propósito del paso de evaluación es determinar las necesidades de la capacitación. Posteriormente, si se identifican una o más deficiencias que se puedan eliminar, es necesario fijar objetivos de capacitación; en éste punto se especifica en términos medibles y observables el desempeño que se espera obtener de los empleados que serán capacitados. En el paso de capacitación se seleccionan las técnicas reales de capacitación y se lleva a cabo el entrenamiento. Finalmente, debe haber un paso de evaluación. Es aquí donde se comparan los desempeños de antes y después de la capacitación de los empleados, y con ello se evalúa la eficiencia del programa (Dessler, 1996, pág. 239).

1. El primero, el paso del análisis de las necesidades, identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.
2. En el segundo paso, el diseño de la instrucción, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades. Aquí es posible utilizar las técnicas que se estudian en este capítulo, como la capacitación práctica y el aprendizaje asistido por computadora.
3. Se puede incluir un tercer paso, la validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.

4. El cuarto paso consiste en la implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
 5. El quinto paso es la evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa (Dessler, 2009, pág. 295).
1. El diagnóstico: Consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
 2. El diseño: Consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
 3. La implantación: Es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
 4. La evaluación: Consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación (Chiavenato, 2009, p. 376).
1. Conocimiento de la situación actual: Externa e interna, El establecimiento de un Plan de Formación exige por una parte el conocimiento y la previsión de la evolución externa a la empresa, y por otra parte el diagnóstico actual de los problemas internos, y la proyección de los mismos en el plazo al que se refiera el plan de formación.
 2. Elección de los fines: Políticas y objetivos, se plantea que una vez establecido el diagnóstico actual, y el pronóstico a, digamos, cinco años, debe procederse a la elaboración de las políticas de formación, y a los objetivos generales y particulares de las distintas acciones formativas que integren el plan.

Debe tenerse en cuenta que las políticas de formación deben ser compatibles con las políticas generales de la empresa, y que los objetivos deben ser establecidos a un triple nivel: Cognoscitivo (cosas que hay que saber), operacionales (cosas que hay que saber hacer) y actitudinales (actitudes que se quieren fomentar en los

formandos). También debe recordarse que los objetivos deben ser claros, concretos, cifrados, fechados, alcanzables, suponer un reto y, si es posible, ser elaborados participativamente (Dirección de formación/jefes de línea/destinatarios de la formación).

3. Organización de los medios, una vez establecidos los objetivos, se han de arbitrar los medios. En este caso habrá que adoptar muchas y muy variadas decisiones sobre temas tales como con qué presupuesto se cuenta, qué cursos impartir, quién lo va a hacer (formadores propios, consultores externos, equipos mixtos); qué metodología formativa va a aplicarse; cómo se van a reclutar los formadores internos y de quién van a depender, si de su departamento de origen o del departamento de formación; si se les va a retribuir o no, y de qué manera.

Se expresa además, que los medios deberán estar en función del número de personas que han de recibir formación, el plazo en que las acciones han de llevarse a término y el tipo de conocimientos que han de ser impartidos.

4. Aplicación del programa, en este momento, hay que disponer lo que podríamos llamar la intendencia de los cursos. Determinar los participantes, cómo se les va a comunicar el plan de formación, cómo se les va a vender la asistencia, si la participación en los cursos va a ser voluntaria u obligatoria. También se han de tomar decisiones acerca del lugar en que va a impartirse la formación, el horario y, en su caso, las comidas y el alojamiento para formadores y participantes; las instalaciones (aulas, MAV, documentación y su reproducción), organización de las sesiones inaugurales y de clausura, en donde se debe comprometer a la alta dirección.
5. Resultados del programa: Esta es la etapa del control, control que puede tener varios sentidos y también varios significados (Puchol, 2003, págs. 204 - 206).
1. Detectar las necesidades de formación: Lo podríamos estructurar en dos apartados: A corto plazo: Detectar posibles fallos o errores que se cometan en los

procesos actuales de la empresa para intentar solucionarlos y que de esta forma se incremente el grado de eficiencia de la entidad. A medio y largo plazo: Las necesidades de formación pasan por la respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué estamos haciendo ahora?, ¿qué necesitaremos hacer en un futuro? ¿cómo lo haremos?

2. Determinar los objetivos: Naturalmente los objetivos deben responder a las necesidades de formación detectadas, tanto a corto como a medio y largo plazo. Se establecerán atendiendo a tres variables: Conceptos (Cosas que tienen que saber nuestros trabajadores). Procedimientos (Cosas que tienen que saber hacer nuestros trabajadores). Actitudes (Valores y disposición general que queremos que tengan nuestros trabajadores).
3. Organizar la formación: Normalmente habrá que nombrar la figura de un responsable de coordinación que, teniendo en cuenta los objetivos y el presupuesto que la empresa tiene para el plan de formación, se encargará de: determinar el número y la temática de las acciones formativas, seleccionar a los formadores, diseñar el contenido de las acciones formativas junto con los formadores y, si es posible, con al menos algún representante de los trabajadores que van a ser formados, establecer el material didáctico que se entregará a los trabajadores en cada una de las acciones formativas (por ejemplo, libros, manuales, cuadernos, etc.). Buscar el lugar y asegurarse de la disponibilidad de los recursos didácticos necesarios, establecer el calendario de las diferentes acciones formativas, así como el horario concreto de cada una de ellas, seleccionar a los trabajadores participantes en cada una de las acciones formativas teniendo en cuenta la opinión de sus jefes y superiores directos, realizar los listados de los participantes seleccionados para cada acción formativa, comunicar el comienzo de la acción formativa cada participante, cerciorándose de su disponibilidad.

4. Implantar la formación: En este momento las funciones del responsable de coordinación serán: Presentar la acción formativa y el formador a los trabajadores participantes, entregar a los participantes la programación de la acción formativa, el calendario, el horario y el material didáctico necesario, realizar un seguimiento y control periódico de la acción formativa (por ejemplo, hojas de control de asistencia, cuestionarios de satisfacción intermedios, etc.).
5. Resultados respecto a los trabajadores participantes: Se pueden medir con la realización de algún tipo de prueba a lo largo del proceso de formación, pero quizá resulta más interesante la evaluación continuada por parte del formador con base en la observación de las destrezas y actitudes demostradas por estos. Esto se suele materializar en un informe final que tendrá que entregar el formador al coordinador. Respecto al formador: En este caso serán los participantes los que evalúen al formador mediante algún tipo de cuestionario de calidad o satisfacción.
6. Control: Se trata de verificar en qué medida los resultados globales obtenidos han alcanzado los objetivos impuestos en el plan de formación. Si se han cumplido los objetivos el plan nos servirá de guía para el futuro, si no es así habrá que ver los posibles fallos cometidos e implementar las mejoras necesarias de cara al diseño de un nuevo plan de formación (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 48-49).

Capítulo II: Detección de las necesidades de capacitación

Habiendo abordado en el primer capítulo los conceptos y generalidades de la capacitación, en éste segundo capítulo se dará a conocer el desarrollo de la primera etapa del proceso de capacitación, la cual consiste en la detección o diagnóstico de las necesidades de capacitación, se abordaran algunos conceptos y técnicas utilizadas en esta primera etapa.

2.1 Detección de las necesidades de capacitación

La detección o diagnóstico de las necesidades de capacitación, es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

1. **Análisis organizacional:** El análisis organizacional no sólo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

El análisis organizacional determina la importancia que se dará a la capacitación. En este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los

costos involucrados y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la capacitación. En el nivel organizacional se presenta una dificultad no sólo para identificar las necesidades de capacitación, sino también para definir los objetivos de ésta.

A partir de la premisa de que la capacitación es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito del programa dependerá siempre de la forma en que se haya identificado la necesidad que debe ser satisfecha.

Como es un sistema abierto, el sistema de capacitación no está aislado del contexto organizacional que lo envuelve ni de los objetivos empresariales que definen su dirección. Así, los objetivos de la capacitación deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización. La capacitación interactúa profundamente con la cultura organizacional.

2. Análisis de los recursos humanos: El sistema de capacitación, el análisis de los recursos humanos procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.
3. Análisis de las operaciones y tareas: El sistema de adquisición de habilidades, este análisis es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante.

Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades,

conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos (Chiavenato, 2007, págs. 392-394).

Se definirá como necesidad de capacitación a las carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden en la organización, así también como las limitaciones o situaciones que se dan en la propia organización, que afectan el desempeño y pueden solucionarse mediante capacitación.

Existen dos tipos de necesidades de capacitación cualquiera que sea el giro de la organización, las llamadas necesidades manifiestas, aquellas en las que no es necesario llevar a cabo metodología alguna para su determinación ya que resultan evidentes debido a que se dieron cambios relevantes de estructura, de equipo, de procesos o de cualquier otra naturaleza que afecte la manera en que se venía trabajando, son las que surgen casi siempre cuando se aplica la primera fase de sondeo.

Las necesidades manifiestas pueden ser de tres categorías: aquellas referentes a los recursos técnicos, las que se refieren a los recursos materiales y las concernientes al personal. En este último punto es importante mencionar que los programas de Inducción, responden a necesidades manifiestas.

El segundo tipo de necesidades, son las llamadas encubiertas en donde a diferencia de las anteriores, se requiere llevar a cabo una investigación, segunda fase de la detección de necesidades de capacitación, para establecer el diagnóstico. El resultado de esa investigación puede ser muy variado ya que dependiendo de las características de la organización y su personal, se pueden identificar diversas causas (Castillo, 2012, págs. 39-40).

El análisis de las necesidades de capacitación depende de si capacita a empleados nuevos o a antiguos. La principal tarea del análisis de los requerimientos de capacitación de empleados nuevos consiste en determinar lo que entraña el puesto y dividirlo en subtarear, cada una de las cuales se debe enseñar al nuevo empleado.

El análisis de las necesidades de capacitación de los empleados actuales es mucho más complejo, porque es necesario decidir si la capacitación es la solución a los problemas. Por ejemplo, es probable que el desempeño haya disminuido debido a que los estándares no son claros o a que la persona no se siente motivada. Algunos capacitadores utilizan software analítico especial, como el de Saba Software, Inc., para diagnosticar fallas en el desempeño y sus causas.

Es común que se contrate personal sin experiencia y que después se capacite, en especial cuando se trata de trabajadores de bajo nivel. Aquí el objetivo consiste en brindar a los nuevos empleados las habilidades y los conocimientos que requieren para desempeñar su trabajo.

El análisis de tareas se utiliza para determinar las necesidades de capacitación de tales personas. El análisis de tareas es el estudio detallado para determinar cuáles habilidades específicas, como el uso del programa Java (en el caso de un diseñador de páginas web) o la realización de entrevista (en el caso de un supervisor), requiere el puesto.

Las descripciones y especificaciones de puestos son útiles, pues enumeran las obligaciones y habilidades requeridas, ofreciendo así un punto de referencia básico para determinar la capacitación necesaria. También es posible conocer los requerimientos de capacitación al revisar los estándares de desempeño, al efectuar el trabajo y al cuestionar a los empleados actuales y a sus supervisores.

Algunos patrones complementan la descripción y la especificación del puesto con un formulario de registro del análisis de tareas, el cual consolida la información sobre las tareas y las habilidades requeridas en un formulario, que es especialmente útil para determinar las necesidades de capacitación.

En el caso de los empleados actuales, el análisis del desempeño es el proceso para constatar que hay una deficiencia en el desempeño, así como determinar si debe

rectificarse mediante la capacitación o por algún otro medio (por ejemplo, transfiriendo al empleado) (Dessler, 2009, pp. 297-298).

Para llevar adelante un buen plan de formación, es necesario realizar un análisis de la demanda formativa. Si bien existen varias maneras de llevar a cabo esta tarea, una de las más usuales es la recolección de datos por vía de mando. Es decir que los superiores interroguen a sus subordinados acerca de cuáles son sus necesidades respecto a la formación y así tratar de cubrirlas a través de diferentes tipos de capacitaciones. Este tipo de técnicas, conlleva una implicación de carácter interdepartamental, puesto que se conectan diferentes departamentos o áreas de una empresa. No resulta extraño que las demandas sean poco precisas, algo impulsivas y que por tanto, no tengan bien en claro cuáles son los objetivos que persiguen (Sánchez, 2013, pág. 85).

La evaluación de las necesidades de capacitación detecta los actuales problemas de la organización y los desafíos a futuro que deberá enfrentar. Es posible, por ejemplo, que la empresa se deba enfrentar a las realidades de una nueva revolución tecnológica, que deba competir con una o más nuevas entidades, o que se vea en la imperiosa necesidad de reducir el número de sus integrantes. Cuando cualquiera de estas circunstancias se presenta, los integrantes restantes de la organización experimentan renovadas necesidades de capacitarse (Werther y Davis, 2008, pág. 257).

El diagnóstico de necesidades de capacitación tiene una gran importancia ya que es el factor que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de ésta.

Es de suma importancia realizar el diagnóstico para satisfacer plenamente las necesidades detectadas y que obstaculizan el logro de los objetivos de la empresa, así como para apoyar los objetivos estratégicos que la empresa ha establecido a mediano y largo plazo. Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar en:

Encubiertas. Se presentan como causa directa o indirecta de problemas que se dan en la organización por esa razón para determinarlas es necesaria una investigación minuciosa. Dicha investigación en muchos casos descubre no sólo las necesidades de entrenamiento del personal sino las situaciones que impiden el buen funcionamiento de la empresa.

Manifiestas. Se presentan como causa directa del problema y no requieren investigación alguna para determinarlas, ya que se conoce el síntoma y la causa. Este tipo de necesidades de entrenamiento se presenta en los siguientes casos: Cuando en la empresa se tienen trabajadores de nuevo ingreso, cuando los trabajadores son transferidos o ascendidos, cuando se sustituyen o modifican las maquinarias y/o herramientas, trabajadores a punto de jubilarse o por cambios en procedimientos de trabajo, métodos, sistemas administrativos, políticas y reglas (Rodríguez, 1985, pág. 53)

2.2 Técnicas para la detección de necesidades de capacitación

1. Evaluación del desempeño: Esta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. Observación: Constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.

3. Cuestionarios: Investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
4. Solicitud de supervisores y gerentes: Cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.
5. Entrevistas con supervisores y gerentes: Los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
6. Reuniones interdepartamentales: Discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. Examen de empleados: Entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
8. Reorganización del trabajo: Siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. Entrevista de salida: Cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.
10. Análisis de puestos y especificación de puestos: Proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

11. Informes periódicos de la empresa o de producción: Que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación (Chiavenato, 2007, pág. 395).

Análisis de tareas (Evaluación de las necesidades de capacitación de los nuevos empleados): El análisis de tareas es apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos en sus puestos. Particularmente con los obreros de bajo nivel, es común contratar personal inexperto y capacitarlo. En este punto, el objetivo es desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para el desempeño eficiente, y por tanto, la capacitación generalmente se basa en el análisis de tareas, un estudio detallado del puesto para determinar las habilidades específicas.

La descripción del puesto y su especificación son elementos útiles en este respecto. Estos listan las responsabilidades y experiencias específicas requeridas en el puesto y se convierten en el punto de referencia básico para determinar la capacitación necesaria para desempeñar el trabajo.

Análisis del desempeño, (Cómo determinar las necesidades de capacitación de los empleados actuales): El análisis del desempeño significa la verificación de que existe una deficiencia importante en el rendimiento y posteriormente determinar si debe rectificarse esa falla mediante la capacitación o algún otro medio, como puede ser cambiar la maquinaria o transferir al empleado.

El primer paso es evaluar el desempeño del empleado. En otras palabras, si se desea mejorar el desempeño del trabajador, primero es necesario determinar cuál es actualmente el desempeño de la persona y cómo se desearía que fuera (Dessler, 1996, pp. 241,243).

Hay varios métodos que se pueden utilizar para identificar las necesidades de capacitación de los empleados actuales, las cuales incluyen la revisión de: Las evaluaciones de desempeño; los datos de desempeño relacionados con el puesto

(incluyendo la productividad, el ausentismo y los retrasos, las reclamaciones, los desperdicios, las entregas tardías, la calidad del producto, los tiempos muertos, las reparaciones, el uso de equipo y las quejas de los clientes); las observaciones de los supervisores o de otros especialistas; las entrevistas con el empleado o su supervisor; la evaluación de aspectos como los conocimientos del puesto, las habilidades y la asistencia; las encuestas de actitudes; las bitácoras individuales de los empleados; los resultados del centro de evaluación (Dessler, 2009, p. 298).

La mera observación personal del día a día en la empresa nos permite detectar fallos y errores que resultarían fácilmente subsanables por medio de una acción formativa: Defectuosa atención de una llamada telefónica o de una visita por parte de la telefonista/recepcionista, una mala contestación dada por el responsable de envíos a un cliente que se quejaba del retraso en recibir su pedido, el desperdicio de materia prima, las averías en máquinas e instalaciones, o los accidentes laborales derivados de una mala operación, pérdida de horas de trabajo debida a discusiones entre el personal de distintos departamentos, o de miembros de un equipo de trabajo.

A estas observaciones, realizadas por el propio directivo o ejecutivo, hay que añadir las derivadas de: quejas de clientes o usuarios, análisis de las situaciones anómalas, devoluciones de envíos por parte de los clientes, el control de calidad interno, las peticiones de los propios empleados en la entrevista de evaluación del desempeño, las peticiones de los jefes.

Los grupos de formación pueden formarse con diversos criterios: comités compuestos por la dirección general, los directores de departamentos de línea y el director o responsable de formación en la empresa, comités compuestos por empleados de un mismo nivel, por ejemplo, todos los supervisores, o los jefes de compras, o los comerciales, más el responsable de formación, reuniones con todos los miembros de un departamento, prescindiendo de su nivel jerárquico. Por ejemplo, todo el departamento comercial de la empresa, desde el jefe de ventas al último vendedor.

El cuestionario puede ser dirigido, bien a los futuros receptores de los cursos, o bien a los clientes de un servicio o producto. En este último supuesto se les debe preguntar qué es lo que esperan recibir de los empleados que les atienden, o del producto o servicio que reciben.

Una vez tabuladas las respuestas y elaborado el programa, este puede someterse a la consideración de los encuestados, dándoles a conocer las respuestas obtenidas y explicándoles la razón de la inclusión de cada punto concreto (Puchol, 2003, pp. 200-201).

1. A corto plazo: Detectar posibles fallos o errores que se cometan en los procesos actuales de la empresa para intentar solucionarlos y que de esta forma se incremente el grado de eficiencia de la entidad.
 2. A medio y largo plazo: Las necesidades de formación pasan por la respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué estamos haciendo ahora?, ¿qué necesitaremos hacer en un futuro?, ¿cómo lo haremos? (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 48).
1. Entrevista: Se recogen datos del encuentro con uno o varios trabajadores para dialogar sobre las necesidades que ellos mismos ven en el puesto de trabajo. La entrevista puede realizarse con los trabajadores de cualquier nivel jerárquico, puesto que en todos los niveles pueden existir necesidades formativas. Este método suele estar supervisado por el director de área pero tiene el inconveniente de que puede generar falsas expectativas en los trabajadores.
 2. Observación: Consiste en detectar las necesidades de formación a través del examen diario del trabajo que presta una persona. Este método es usado con frecuencia por los mandos medios en las empresas puesto que son ellos quienes están en contacto permanente con el trabajo que se realiza en la empresa y con los ejecutores de dicho trabajo.
 3. Encuestas: Sirven para recoger por escrito las opiniones e ideas de los trabajadores respecto de las necesidades formativas.

4. Círculos de calidad: Son reuniones de un equipo de trabajadores que se organizan sistemáticamente para detectar posibles deficiencias, mejoras y necesidades de formación de los trabajadores que ocupan los puestos.
5. Estudio de los puestos de trabajo: Consiste en analizar todas las tareas que hay que desarrollar en un puesto concreto y ver qué necesita aprender de nuevo la persona que ocupa o que va a ocupar el puesto para desarrollarlo con la máxima eficacia.
6. Análisis de fallos: Este método analiza los defectos que se han producido en la actividad desarrollada en un puesto de trabajo y su relación con la falta de formación de la persona que lo ocupa (Ruiz, 2013, pp. 197-198).

Capítulo III: Implementación y evaluación del programa de capacitación

Siguiendo la secuencia de los capítulos anteriores sobre las etapas del proceso de capacitación, en éste capítulo analizaremos las siguientes etapas que completan el proceso, éstas consisten en la elaboración y aplicación de un programa de capacitación y finalmente la evaluación de los resultados que nos permitirá saber si se cumplieron los objetivos.

3.1 Programa de capacitación

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la detección: ¿Cuál es la necesidad? ¿Dónde fue determinada en primer lugar? ¿Ocurre en otra área o división? ¿Cuál es su causa? ¿Es parte de una necesidad mayor? ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras? ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla? ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás? ¿La necesidad es

permanente o temporal? ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos? ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación? ¿Cuál es el costo probable de la capacitación? ¿Quién realizará la capacitación?

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes: Atender una necesidad específica para cada ocasión, definición clara del objetivo de la capacitación, división del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas, determinación del contenido de la capacitación, selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible, definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros.

Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas: Número de personas, tiempo disponible, grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes, características personales de conducta. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.

Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia, cálculo de la relación costo-beneficio del programa, control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

En base a lo anteriormente descrito se puede expresar que, la planeación se deriva del diagnóstico de las necesidades de capacitación. Por lo general, los recursos y

las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada (Chiavenato, 2007, págs. 397-398).

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico; es decir, una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las lagunas entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades en un programa integral y cohesionado.

El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización. Comprar paquetes de capacitación con programas que ya están preparados y que son vendidos como productos enlatados y cerrados no siempre soluciona las necesidades de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas y fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado.

Además, la organización debe estar dispuesta a brindar espacio y oportunidades para que las personas apliquen las nuevas competencias y los conocimientos que han adquirido en la capacitación. Para evitar desperdicios y garantizar el rendimiento deseado de la inversión, el pragmatismo es imprescindible a la hora de programar la capacitación. La manera de conciliar la inversión con el rendimiento es mediante el llamado entrenamiento dirigido a los resultados y, por más difícil que sea definir y calificar los objetivos y los resultados, es indispensable definirlos y compararlos posteriormente (Chiavenato, 2009, págs. 379-381).

El diseño y creación de un plan de formación requiere el desarrollo de un conjunto de tareas que se enumeran a continuación, cuyo registro escrito dará como resultado el plan de formación que se desarrollará y ejecutará en la empresa.

1. Fijar los objetivos que se requieren lograr con el plan, estos han de quedar claramente definidos y ser coherentes con los objetivos estratégicos de la empresa.
2. Analizar las necesidades de formación que tienen los trabajadores y que han sido detectadas y establecer una priorización de las mismas, eligiendo el contenido de la formación, pues no siempre se podrá atender a todas las necesidades formativas que en una empresa puedan existir.
3. Concretar los trabajadores que van a ser afectados por el plan de formación.
4. Determinar las personas o empresas que se van a encargar de realizar la formación, decidiendo si la formación se va a desarrollar dentro o fuera de la empresa y si va a ser presencial, a distancia u on line (e-learning).
5. Decidir cómo, dónde y con qué recursos se va a desarrollar la formación. Éste apartado del plan de formación es de gran importancia puesto que en él se van a establecer los recursos económicos que la empresa va a destinar para el desarrollo del plan formativo.
6. Temporalizar las enseñanzas, es decir, establecer un calendario en el que se precisan las fechas en las que los trabajadores van a participar en la formación.
7. El plan formativo elaborado debe ser comunicado a la dirección de la empresa o al departamento correspondiente para que sea aprobado.
8. El comité de empresa tiene derecho a emitir un informe sobre el plan de formación profesional en la empresa con carácter previo a la ejecución del mismo por parte del empresario (Ruiz, 2013, p. 199).

De igual forma haciendo referencia sobre el diseño del programa de capacitación, se plantea que, habrá que nombrar la figura de un responsable de coordinación que, teniendo en cuenta los objetivos y el presupuesto que la empresa tiene para el plan de formación, se encargará de:

Determinar el número y la temática de las acciones formativas, seleccionar a los formadores, diseñar el contenido de las acciones formativas junto con los formadores y, si es posible, con al menos algún representante de los trabajadores que van a ser formados, Establecer el material didáctico que se entregará a los trabajadores en cada una de las acciones formativas (por ejemplo, libros, manuales, cuadernos, etc).

Buscar el lugar y asegurarse de la disponibilidad de los recursos didácticos necesarios, establecer el calendario de las diferentes acciones formativas, así como el horario concreto de cada una de ellas, seleccionar a los trabajadores participantes en cada una de las acciones formativas teniendo en cuenta la opinión de sus jefes y superiores directos, realizar los listados de los participantes seleccionados para cada acción formativa, comunicar el comienzo de la acción formativa a cada participante, cerciorándose de su disponibilidad (Tejedo y Iglesias, 2011, págs. 48-49).

El momento del diseño de un proyecto de formación empresarial, es uno de los más importantes de todo el proceso de formación o capacitación. Incluso, hasta podría llegar a estipularse que es en este preciso instante en el que se decide el éxito global del proyecto de formación. Cabe destacar que un proyecto de formación puede contener varios planes de formación que pueden atender a diferentes intereses o necesidades de formación.

Así, el plan de formación no es otra cosa más que la sistematización de una serie de actividades sobre las que se sustentan todas las acciones formativas. A su vez, estas actividades formativas pueden encontrarse contenidas en un estrato un poco más amplio que se conoce como programa (Sánchez, 2013, pág. 88).

3.1.1 Políticas y planificación del programa de formación

Debe tenerse en cuenta que las políticas de formación deben ser compatibles con las políticas generales de la empresa, y que los objetivos deben ser establecidos a un triple

nivel: cognoscitivo (cosas que hay que saber), operacionales (cosas que hay que saber hacer) y actitudinales (actitudes que se quieren fomentar en los formandos (Puchol, 2003, pág. 204).

En la medida en que la compañía tiene establecidas políticas y estrategias para mantener y ampliar su dimensión y competitividad, o bien para ajustarse a las coyunturas de su sector y mercado, el plan formativo debe constituirse en un pilar de apoyo para el éxito de esas políticas. Si las políticas son de expansión, prevén la entrada de nuevo personal, captar nuevos segmentos de mercado, el plan deberá contener acciones encañinadas a formar a ese nuevo personal, procurando una rápida adaptación a los valores y cultura de la empresa; así como potenciar su capacidad de penetración para ganar esos nuevos espacios comerciales: cliente, servicio, producto.

Si, por el contrario, la política es de ajuste y concentración, la formación deberá reflejar acciones capaces de generar una mejor gestión de costes, creación de sinergias, reciclajes y conversiones de puestos y ámbitos organizativos. Es muy posible, por otro lado, que de políticas generales se deriven políticas sectoriales y, entre éstas, políticas de gestión y/o desarrollo de los recursos humanos. Su significado será el de concretar las prioridades que se solicitan al personal de la organización, así como el tratamiento que la organización va a dar a su colectivo para apoyar el cumplimiento de esas prioridades (políticas propias de formación, de promoción u otras).

El plan de formación deberá adecuarse a la proyección de esas políticas, igualmente en su apoyo, concretándose en consecuencia en diferentes acciones de planificación que identifican la estructura de desarrollo de la organización y que a continuación se señalan:

1. Plan estratégico de la empresa, que incluye los recursos materiales, humanos y tecnológicos que necesita la organización.

2. Plan estratégico de recursos humanos, que incluye los planes de empleo, relaciones laborales, selección y evaluación de personal, desarrollo de recursos humanos, comunicación interna y salud laboral. Y, al mismo tiempo, integra los sistemas de planificación de plantilla, de valoración de puestos, de convenios colectivos, de selección y evaluación de personal, de planes de carrera, de comunicación y de seguridad e higiene en el trabajo.
3. Plan estratégico de formación, donde se recogen las líneas estratégicas, los recursos disponibles y el número de personas a las que se quiere llegar (clientes internos o trabajadores).
4. Política de formación, en la que se encuentran las necesidades prioritarias y los cursos a impartir para darles respuesta.
5. Plan anual de formación (aspecto instrumental), que recoge una introducción, la política de formación, los objetivos generales, la detección de necesidades (con fuentes, técnicas y prioridades), los programas por familias o áreas concretas, el presupuesto global necesario y la evaluación (de la gestión, de la eficacia y de la rentabilidad) (Fernández, 1999, pág. 185)

Existen planes de formación extensos, con amplios objetivos, estructurados no solo a corto sino a medio y largo plazo y con una fuerte dotación económica (o aprovechando al máximo las ayudas y subvenciones procedentes de la Administración Pública). Este tipo de planes, que se da en la mayor parte de las grandes empresas, representa políticas de formación continua consiguiendo reciclar y motivar a sus trabajadores e incrementando su productividad.

Pero también existen otros planes menos ambiciosos que, por falta de tiempo o por desconocimiento de su importancia, suelen realizar las pequeñas y medianas empresas.

Estos planes representan políticas de formación puntuales que, siendo beneficiosas para la entidad, no suelen cumplir con las expectativas, ni de los clientes, ni de los propios trabajadores de la empresa (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 48).

La administración del proceso de capacitación y desarrollo, implica seguir una serie de pasos encaminados a proveer de todos los recursos necesarios al plan, para que éste resulte exitoso, la secuencia incluye lo relativo a la planificación logística, desde los espacios y materiales que se requieren, hasta el presupuesto idóneo para la implementación del programa.

1. Materiales didácticos: Son los recursos que van desde el material para la organización de los cursos, como listas de asistencia, etiquetas, credenciales, el material de oficina como son los plumones, hojas, rotafolio e incluso los manuales, casos y ejercicios para los eventos.
2. Equipo y lugar para la capacitación: La situación física del lugar donde se lleva a cabo la capacitación no siempre se valora como debe ser a pesar de lo relevante es para los resultados del proceso. Está comprobado que para que el cerebro funcione adecuadamente, se requiere de un lugar ventilado, adicionalmente se debe cuidar la iluminación y la limpieza. Las aulas deben ser funcionales, es decir, deben tener las dimensiones adecuadas con base en el número de participantes, conexiones de energía, el equipo necesario, distribución y mobiliario adecuado.
3. Estructura para la capacitación: El proceso de administrar la capacitación tiene más posibilidades de éxito si se cuenta con la estructura orgánica mínima indispensable para conducir el proceso. Las organizaciones colocan dentro de sus organigramas, a las áreas de desarrollo de personal de diversas maneras (Castillo, 2012, págs. 51-52).

La importancia de disponer de un plan de formación se sustenta en que es una manera de mejorar el aprovechamiento de recursos, facilitar sinergias y disponer de una

visión global organizada, planificada y con criterios bien definidos sobre los objetivos que se buscan obtener a través de la implementación de las diferentes acciones.

La planificación de la formación parte del conocimiento previo de la realidad (detección de necesidades y evaluación del contexto) para así organizar el conjunto de elementos que sean capaces de intervenir de manera idónea en las acciones formativas (objetivos, contenidos, actividades, estrategias metodológicas, formadores, organización, duración, presupuesto, recursos. implementación y evaluación).

De acuerdo a los paradigmas rectores de la acción, a los principios de formación establecidos y a las circunstancias y posibilidades con que tal formación deberá aplicarse. La coherencia, sistematización y adecuación de los componentes y fases se deberá garantizar mediante la correspondiente evaluación de todo el conjunto (Sánchez, 2013, pág. 88).

El contenido del programa se diseña de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Puede incluir la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes actuales. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no redundará en pro de la organización. Si los participantes no lo perciben en términos de una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo (Werther y Davis, 2008, pág. 261)

3.2 Implementación del programa de capacitación

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La

implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo.

Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices.

Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/ especialistas contratados. La implementación de la capacitación depende de los factores siguientes:

1. Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización: La decisión de establecer programas de capacitación depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La capacitación debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. La calidad del material de capacitación presentado: El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
3. La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa. La capacitación se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos aquellos que están ligados al asunto, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazo, no como un gasto

inactivo y sin rendimiento alguno. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la implementación del programa.

4. La calidad y preparación de los instructores. El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden ser seleccionados de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.
5. La calidad de los aprendices. La calidad de los aprendices influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los aprendices, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo (Chiavenato, 2007, pág. 402).

En este momento, hay que disponer lo que podríamos llamar la intendencia de los cursos. Determinar los participantes, cómo se les va a comunicar el plan de formación, cómo se les va a vender la asistencia, si la participación en los cursos va a ser voluntaria u obligatoria.

También se han de tomar decisiones acerca del lugar en que va a impartirse la formación, el horario y, en su caso, las comidas y el alojamiento para formadores y participantes; las instalaciones (aulas, MAV, documentación y su reproducción.), organización de las sesiones inaugurales y de clausura, en donde se debe comprometer a la alta dirección (Puchol, 2003, pág. 206).

La conducción, implantación y ejecución del programa es la tercera etapa del proceso. Existe una sofisticada gama de tecnologías para la capacitación. También

existen varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades requeridas en el programa de capacitación (Chiavenato, 2009, pág. 381).

La gestión y organización de la formación es la etapa en la que se desarrollan y ejecutan los trámites necesarios para hacer realidad la formación que se ha planificado. El desarrollo de la formación es responsabilidad del departamento de recursos humanos, y los trámites administrativos que tendrá que realizar se definen a continuación. La gestión y organización de la formación se puede subdividir en siete diferentes fases.

Concretar la acción formativa: La concreción de la acción formativa se realiza una vez que se han detectado las necesidades de formación que tiene el personal en la empresa. Este último aspecto ha quedado expuesto anteriormente, pero conviene reproducir un modelo de ficha de detección de necesidades que puede utilizar el encargado de esta tarea en la empresa. Hay que tener en cuenta que este paso es de vital importancia puesto que las necesidades formativas que se detecten van a condicionar el contenido de la formación que se va a realizar en la empresa.

Selección de los trabajadores afectados por el plan de formación: No siempre será posible, ni conveniente, ni necesario que la formación abarque a todo el personal de la empresa. La elección de los trabajadores afectados está condicionada por la detección de necesidades realizadas previamente.

Decidir el tipo de formación que va a realizarse: Los responsables de poner en marcha el plan de formación tendrán que valorar el tipo de formación que van a realizar. Los modelos más habituales de formación son los siguientes: Formación presencial en la empresa, formación presencial en un centro ajeno a la empresa, formación en un centro ajeno a la empresa y a distancia, formación on-line.

Elaboración del presupuesto: Dependerá del tipo de formación que se decida y de los formadores a los que se contrate. Si se desea contratar la formación con una empresa externa, los encargados podrán pedir varios presupuestos formativos y presentarlos a aquellas personas que tengan capacidad para decidir, teniendo en cuenta que

normalmente se elegirá el presupuesto que pueda afrontarse económicamente y que cubra las necesidades formativas detectadas.

Los presupuestos de la formación de una empresa deben incluir tanto los costes directos como los costes indirectos de la misma. Los costes directos incluyen los gastos derivados de la realización de la formación. Los costes indirectos son aquellos que tiene la empresa como consecuencia de la realización permanente de acciones de formación.

Informar a la dirección: Una vez que el departamento de recursos humanos tiene claro qué necesidades formativas existen, a quién ha de darse la formación, cómo será la propuesta concreta formativa y de qué presupuesto puede disponer, ha de iniciar un proceso de información para los directivos que han de aprobar el plan formativo.

Informar a los trabajadores: Esta fase comprende, por un lado, la información al comité de empresa y por otro, la información a los trabajadores afectados. Una vez que la dirección ha dado el visto bueno a la formación concreta planificada, se ha de realizar un proceso de información del plan a los trabajadores afectados. El objetivo del proceso de información a los trabajadores consistirá en informarles sobre el contenido de la formación y en animarles a que encaren su futuro laboral con esperanzas y motivación.

Desarrollo y ejecución de la formación: Esta fase incluye a su vez la realización de dos actividades: Organizar fechas y horarios de la formación y sustitutos para los trabajadores que participan en el plan de formación. Entre las gestiones que deben hacer los organizadores de la formación se encuentra la organización de los horarios de los trabajadores que van a asistir a los cursos de formación, pues los horarios de trabajo pueden verse modificados. Si la formación exige la ausencia del trabajador por un periodo significativo de días, habrá que prever quién le sustituye en sus tareas para que la actividad de la empresa no se vea perjudicada.

Ejecución de las acciones formativas: En esta fase se desarrollan las acciones formativas que han sido decididas. Es de vital importancia la labor de los administrativos

tanto en las tareas de convocar a los participantes al curso como en las tareas de preparar la Logística de los cursos que se impartan en la empresa (Ruiz et al., 2013, págs. 200-202).

3.3 Evaluación de los resultados

La etapa final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados obtenidos, el programa de capacitación debe incluir la evaluación de su eficiencia, la cual debe considerar dos aspectos: Constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados, verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

También se plantea que, además de estas dos cuestiones se debe constatar si las técnicas de capacitación son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos. La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

1. Evaluación a nivel organizacional: En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: Aumento en la eficacia organizacional, mejora de la imagen de la empresa, mejora del clima organizacional, mejora en la relación entre la empresa y los empleados, apoyo del cambio y la innovación, aumento de la eficiencia, entre otros.
2. Evaluación a nivel de los recursos humanos: En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: Reducción de la rotación de personal, reducción del ausentismo, aumento de la eficiencia individual de los empleados, aumento de las habilidades de las personas, aumento del conocimiento de las personas, cambio de actitudes y conductas de las personas, etcétera.
3. Evaluación a nivel de las tareas y operaciones: En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: Aumento de la productividad, mejora en la calidad

de los productos y servicios, reducción del flujo de la producción, mejora en la atención al cliente, reducción del índice de accidentes, reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

Desde un punto de vista más amplio, la capacitación parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Los criterios de eficacia de la capacitación se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización (Chiavenato, 2007, págs. 403-404).

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si la capacitación realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Como la capacitación representa un costo de inversión los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor y las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable.

Lo primordial es evaluar si el programa de capacitación satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado. Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

1. Costo: cuál ha sido el monto invertido en el programa de capacitación.
2. Calidad: qué tan bien cumplió las expectativas.
3. Servicio: satisfizo las necesidades de los participantes o no.
4. Rapidez: qué tan bien se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
5. Resultados: qué resultados ha tenido.

Por lo tanto se plantea que si las respuestas a las preguntas anteriores fueran positivas, entonces el programa de capacitación habrá tenido éxito. Si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto.

Complementando lo antes expresado se plantea que la evaluación del programa ayuda a tener en mente una pregunta fundamental: ¿cuál es su objetivo? ¿En qué medida se ha alcanzado ese objetivo? Kirk Patrick propone cuatro niveles de resultados en la evaluación de la capacitación:

1. Las reacciones la prueba de la sonrisa o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de la capacitación. Si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si la recomendaría a otros.
2. Lo aprendido evalúa la capacitación por cuanto se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.
3. El desempeño evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación de 360° o las investigaciones de los colaboradores. Si no hay cambios conductuales, entonces la capacitación no funcionó o algo pasa con el programa de capacitación. Cuando el colaborador regresa al contexto de trabajo, un conjunto de factores puede apoyar el cambio de comportamiento, entre ellos el papel de apoyo del gerente y un clima que facilita e incentiva el intento por observar un nuevo comportamiento.
4. El resultado. Se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Ésta puede reducir costos de operaciones, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo del ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido.
5. El rendimiento de la inversión, también llamado ROI (return on investment). Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión realizada.

Lo importante es especificar con claridad los objetivos propuestos para la capacitación y, en función de ellos, evaluar sus resultados. La evaluación del rendimiento de la inversión (ROI) en capacitación requiere la definición previa de indicadores, mediciones claras y objetivos. Los indicadores mencionados serían útiles para comprobar si la capacitación alcanzó sus objetivos y si valió la pena (Chiavenato, 2009, pp. 387-389).

Después de que los empleados han concluido sus programas de capacitación se debe evaluar el programa para ver qué tanto se cumplen sus objetivos. Por tanto, si los ensambladores deben poder soldar una unión en 30 segundos, o un técnico de Xerox reparar una máquina en 30 minutos, entonces la eficacia del programa debe medirse de acuerdo con la forma en que se cumplieron estas metas.

Es un hecho desafortunado pero cierto, que la mayoría de los gerentes no dedican mucho tiempo a evaluar los efectos de sus programas de capacitación. Por ejemplo: ¿Las personas en capacitación aprenden tanto como pueden? ¿Aprenden tan rápido como pueden? ¿Existe un mejor método para capacitarlos?. Estas son algunas de las preguntas que se deben responder mediante una evaluación apropiada de los esfuerzos de capacitación.

Existen dos cuestiones básicas que se tendrán que determinar cuando se evalúa un programa de capacitación. La primera es diseñar el estudio de evaluación y, en particular, si se utilizara la experimentación controlada. La segunda es qué efecto de la capacitación se debe medir (Dessler, 1996, p. 257).

Esta es la etapa del control, control que puede tener varios sentidos y también varios significados. Por una parte, evaluar significa comprobar si los formandos han alcanzado o no los objetivos de aprendizaje. Como los objetivos son de tres tipos (cognoscitivo, operacional y actitudinal), podríamos expresar este significado de la palabra evaluación como:

Conocer y medir si los participantes en una acción de formación han adquirido los conocimientos, las técnicas y las actitudes que se pretendían conseguir. Este control se puede realizar mediante pruebas convencionales, o mejor mediante la evaluación continuada de las intervenciones, trabajos de grupo, etc. De esta manera se evita las connotaciones de «examen» que tienen todas las pruebas convencionales.

Pero, además, la formación adquirida no serviría para nada si ésta no se aplicara al trabajo diario, por lo que podemos considerar también que evaluación es comprobar y medir si se transfiere o no, y en qué grado, lo aprendido en una acción de formación al trabajo diario. Este control se suele realizar comparando los índices de cantidad, calidad, absentismo, quejas de los clientes etc., anteriores a una acción formativa, y los obtenidos posteriormente a la impartición de aquella.

Por otra parte, ya hemos visto que no siempre la alta dirección de la empresa está convencida de la necesidad de la formación, o al menos, no siempre queda claro que ésta sea una inversión rentable. Por lo tanto, con frecuencia necesitamos demostrar que merece la pena invertir en la formación del personal, con el fin de mantener, y, si es posible, aumentar la dotación humana y presupuestaria asignada al Departamento de Formación. En este sentido, evaluar significa también, medir El ahorro y/o los beneficios que se obtienen como consecuencia de la aplicación del programa de formación.

Un curso, un seminario o un programa de formación se plantean con unos objetivos precisos, pero con frecuencia los objetivos alcanzados no coinciden exactamente con los programados. A veces por defecto (no se consigue, por ejemplo, que los asistentes alcancen un conocimiento o una destreza programada) otras veces por exceso, a veces se consiguen objetivos vicarios no programado, pero de la mayor importancia.

Por ejemplo, una mejor comprensión interdepartamental, la decisión espontánea del grupo de seguir reuniéndose periódicamente para implantar una mejora, etc.). Así, evaluar significa también Comprobar la correlación existente entre lo pretendido y lo logrado en un programa de formación, y la identificación, tanto de los objetivos no

alcanzados, o alcanzados sólo en parte, como de los objetivos vicarios no pretendidos, pero provechosos. Con frecuencia, el departamento de formación encarga cursos o seminarios a formadores externos, por lo que el concepto de la palabra evalúa puede también aplicarse a:

Medir el valor de un curso o programa impartido por formadores ajenos a la empresa, para tomar decisiones acerca de la conveniencia de repetirlo tal cual, modificarlo o suprimirlo.

La dirección desea saber si realmente los participantes asisten al curso, y cuál es su grado de satisfacción respecto del mismo, por lo que es necesario también que se evalúe:

La asistencia y puntualidad tanto de formadores como de participantes, así como el grado de implicación de unos y otros en cada acción formativa. Pero, por favor, sin pasar lista ni recoger firmas de los asistentes. Estos comportamientos inducen regresiones infantiles: que firmen unos por otros, firmar y largarse, etc. El control de asistencia debe hacerse por medio de los trabajos en grupo.

La satisfacción de los participantes al término de una acción formativa respecto de las fechas, el horario, el lugar, la metodología, aplicabilidad de lo impartido, amenidad del curso, calidad de los formadores, relaciones grupo/formadores etc. Esto se suele hacer mediante la aplicación de un cuestionario ad hoc al término de cada curso o seminario.

Al término de cada acción formativa, el departamento de formación debe elaborar un informe con la información anterior, informe que deberá remitir a la alta dirección de la empresa. Igualmente, es conveniente la elaboración de una memoria anual que contenga en forma sinóptica todos los datos agrupados del período de un año (Puchol, 2003, págs. 207-209).

Medir el impacto del plan de formación en la empresa es uno de los aspectos más críticos de todo el proceso, pero a la vez es uno de los más enriquecedores. Es justamente esta instancia la que permite a los servicios de capacitación y formación

evaluar su tarea para que la organización reconozca su contribución al proyecto empresarial. Además de la función de información a los involucrados de las actividades realizadas, la evaluación sirve también para mejorar las acciones formativas, ya que se produce una retroalimentación.

Normalmente, la satisfacción expresada por los participantes inmediatamente después del curso, con la evaluación de reacción, resulta insuficiente y surge la necesidad de realizar una evaluación posterior en el lugar de trabajo para verificar los resultados de la capacitación. Dicha necesidad se completa con la evaluación del aprendizaje y transferencia. Por último se debe realizar la evaluación de resultados, para demostrar a nivel organizacional dicho impacto.

La evaluación de los cursos de las acciones de formación sirve, entre varias otras cosas para: Mejorar diferentes aspectos de la acción de capacitación como condiciones materiales, métodos, instructores o profesores, etc. Tomar decisiones acerca de la continuidad de la acción: replanteo, mejoras, cancelación. Involucrar a los tomadores de decisiones dentro de la organización. Elaborar un informe de resultados sobre el servicio. Planear un nuevo plan de formación o una nueva acción formativa para el futuro.

Detectar y definir las adquiridas por los participantes. Identificar fuerzas y debilidades en el proceso. Determinar el costo/ beneficio de un proyecto, plan, programa o acción según corresponda.

En el ámbito de la formación la evaluación se refiere específicamente al proceso de obtener y medir toda la evidencia acerca de los efectos del entrenamiento y de otras etapas que forman parte del plan tales como la identificación necesidades o la fijación de objetivos. Esta recolección sistemática y análisis de la información es necesaria para tomar decisiones efectivas relacionadas con la selección, adopción, diseño, modificación y valor de un plan de formación. La pregunta acerca de qué evaluar es crucial para la estrategia de evaluación, su respuesta dependerá de varios aspectos como por ejemplo el tipo de plan, la organización o los propósitos de la evaluación entre otros.

Por otra parte, resulta importante destacar que existen diferentes modelos para evaluar la formación. Algunos de los más populares son:

1. El enfoque de Parker: Divide la información de los estudios de evaluación en cuatro grupos: desempeño del individuo, desempeño del grupo, satisfacción del participante, conocimiento obtenido por el participante.
2. El enfoque de R. Stake: También conocido como el modelo de evaluación respondiente, esta técnica consiste en una evaluación que promueve que cada uno de los individuos intervinientes se mantenga abierto y sensible a los puntos de vista de los otros, y a la vez cuestione la acción desde su propio punto de vista.
3. El enfoque de Bell System: Es una herramienta que utiliza los siguientes niveles: resultados de la reacción, resultados de la capacidad, resultados de la aplicación y resultados del valor.
4. El enfoque de Donald Kirk Patrick: Este modelo maneja cuatro niveles de medición para determinar qué datos deben recolectarse: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.
5. El enfoque CIRO (Context, Inputs, Reaction, Outputs): Su idea central es que la formación debe ser un sistema autocorrectivo, cuya meta es provocar el cambio en la gente. Maneja cuatro categorías de estudios de evaluación: del contexto, de las entradas, de la reacción y de los resultados (Sánchez, 2013, págs. 91-92).

Conclusiones

Al finalizar este informe de graduación podemos concluir que la capacitación a los empleados es una importante actividad de la administración de recursos humanos, es el conjunto de medidas encaminadas a mejorar tanto las aptitudes como las actitudes de los trabajadores, y el desarrollo es el efecto que estas medidas producen a mediano como a largo plazo.

Dentro del proceso de capacitación, la etapa de diagnóstico o detección de necesidades permite identificar las necesidades de capacitación a las carencias o deficiencias que posee un trabajador o grupo de ellos, para ejecutar en forma satisfactoria las tareas y responsabilidades que le corresponden en la organización, así también como

las limitaciones o situaciones que se dan en la propia organización, que afectan el desempeño y pueden solucionarse mediante capacitación.

Después del diagnóstico, es necesario plantear la forma de atender esas necesidades a través de un programa integral y cohesionado que consista en la planificación de las acciones de capacitación, en la implementación se determinan: los recursos, formadores, los participantes, lugar en que va a impartirse la formación, el horario, refrigerio entre otros.

Al finalizar el programa de la capacitación se realizará la evaluación de resultados con el fin de constatar si la capacitación ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados, verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Bibliografía

- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones* (Primera ed.). México: Red Tercer Milenio S.C.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Segunda ed.). México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal* (Sexta ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Personal* (Sexta ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Fernández, C. (1999). <http://revistas.ucm.es>. Recuperado el 05 de Mayo de 2017, de <http://revistas.ucm.es>:

<http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED9999120181A/17245>
- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (Quinta ed.). España: Diaz de Santos, S.A.
- Robbins, S., Coutler, M. (2010). *Administración* (Décima Ed.). México: Pearson Educacion.
- Rodríguez, J. (1985). *Administración moderna de personal* (Séptima ed.). México: Cengage Learning.
- Ruiz, E., Gago, M., Garcia, C., Lopez, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa* (Primera ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Sánchez, M. (2013). *Gestión de Recursos Humanos* (Primera ed.). México: Editorial CEP

Shaw, J. (s.f). <http://pyme.lavoztx.com>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://pyme.lavoztx.com>: <http://pyme.lavoztx.com/efectos-de-la-capacitacion-en-el-desempeo-de-los-empleados-8935.html>

Tejedo, J., Iglesias, M. (2011). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos (Primera ed)*. México: MACMILLAN Profesional

Ventura, S. (s.f.). *La capacitación en las organizaciones*. Obtenido de <https://www.gestion.org/formacion-empresarial/1634/la-capacitacion-en-las-organizaciones/>

Werther, W., Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos (Sexta ed.)*. México: McGraw Hill.