

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 importancia de la capacitación en el desarrollo del capital humano

Autores:

Bra. Yaneth Alarcón Altamirano

Br. Andrés Napoleón Velásquez

Tutora: Mba. Widad Raquel Aráuz García

*Managua, Nicaragua 10 de junio de 2017*

## Índice

Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	vi
Valoración docente .....	viii
Resumen .....	ix
Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos.....	3
General.....	3
Específicos .....	3
Capítulo I: Determinación de necesidades de capacitación.....	4
1.1 Definición capital humano.....	4
1.2 Elementos del capital humano.....	6
1.3 Motivación, satisfacción y desempeño .....	8
1.4 Determinación de necesidades de capacitación (DNC) .....	12
1.4.1 Modelo participativo de DNC.....	16
1.4.2 Modelo prescriptivo de DNC .....	17
1.5 Técnicas para llevar a cabo la DNC.....	17
1.5.1 Observación directa .....	19
1.5.2 Entrevista .....	21
1.5.3 Encuesta .....	23
1.5.4 Lluvia de ideas o brainstorming.....	26
Capítulo II: Diseño e implementación del plan de capacitación .....	28
2.1 Objetivos del plan de capacitación .....	28
2.2 Métodos y técnicas de capacitación tradicionales .....	30
2.2.1 Role playing .....	31

2.2.2 Debate dirigido .....	32
2.2.3 Mesa redonda .....	33
2.2.4 Lectura dirigida .....	35
2.2.5 Discusión dirigida .....	36
2.2.6 Estudio de caso .....	37
2.2.7 Expositiva .....	38
2.2.8 Demostrativa .....	39
2.3 Técnicas modernas de capacitación .....	39
2.4 Evaluación de la capacitación .....	43
Capítulo III: Desarrollo del talento humano basado en competencias .....	45
3.1 Talento y competencia .....	45
3.1 Definición de desarrollo de competencias .....	46
3.2 Desarrollo de competencias dentro de la organización .....	49
3.2.1 Mentoring y coaching como métodos de desarrollo de talento en organizaciones de vanguardia .....	52
3.3 Desarrollo de competencias fuera de la organización .....	54
3.4 Plan de carrera .....	58
3.4.1 Planes de sucesión y programas de reemplazo .....	62
Conclusiones .....	66
Bibliografía	

## Dedicatoria

A Dios, por la fe y templanza que ha puesto en mí, bajo diversas circunstancias.

A mis hijas: Shintia Gelkin, Kenia de los Ángeles, Maricela Jeannethe como testimonio del apoyo e inspiración que en todo momento me impregnan.

A mis nietecitos: Danielita Benazir, Fernandito José, Alejandrita Gabriela, quienes han infundido nuevos bríos y me ha permitido vislumbrar nuevos horizontes en la vida.

A mi madre, por haber plantado en mí la semilla de la constancia y la fortaleza de espíritu. A mis inolvidables hermanos Yamileth, Silvia, Jaquelin y Marlon a quienes en todo momento tengo presente.

A mis compañeros de trabajo y estudio, por su amistad, por su cariño, paciencia y tolerancia que me han brindado en todo este tiempo que hemos compartido.

Bra. Yaneth del Carmen Alarcón Altamirano

## Dedicatoria

A mis padres a quienes mantengo presente eternamente por haber sido ellos los que iniciaron mi motivación por los estudios y como siempre en esa etapa juvenil de la vida no comprendemos la importancia de la formación hasta que nos vemos embargados por el tiempo.

A mi linda y distinguida señora por semejante paciencia y espera ya que, con mis largas jornadas de estudio, a diario, por las noches y los fines de semana ausente ya que aunque mis estudios los hacía en casa o cerca yo estaba inmerso en los estudios y alejado del tibio hogar.

A ese claustro de maestros, especialistas en los temas que con mucha paciencia supieron transmitir sus conocimientos para que nosotros, un grupo heterogéneo, diverso aprendiéramos lo que ahora con orgullo diremos “aprendimos”

“nuestras decisiones de hoy...futuro del mañana”

Br. Andrés Napoleón Velásquez

## **Agradecimiento**

A Dios, por darme su bendición día a día, por su inmenso amor, por darme la dicha de compartir mis logros, mis metas con mis seres queridos.

A mi madre por estar presente en todos los momentos de mi vida, por su inmenso amor, por ser mi amiga, mi consejera y ser ejemplo de lucha, de perseverancia y no dejarme caer.

A mi familia que siempre estuvo a mí lado brindándome su apoyo para la realización y culminación de mis estudios. A mi tutora Mba. Widad Raquel Arauz García por su engrandecida paciencia, tolerancia, amabilidad y comprensión que me tuvo a la hora de instruirme en mis estudios.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – Managua, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Administración de Empresas, que, a través de sus directivos, docentes nos han impartido valiosos conocimientos.

Bra. Yaneth del Carmen Alarcón Altamirano

## Agradecimiento

Ya que estamos llegando a finalizar la tarea encomendada creo que es momento de recordar desde el primer día que empezamos a cultivar a lo largo del surco que cada sábado lo mirábamos interminable y fueron nuestros maestros quienes nos enseñaron a no distraernos en busca del final sino de aprender, cada elemento existente en su plan de enseñanza por donde caminábamos cada sábado.

A los compañeros Donald, Yaneth y Mirna quienes fuimos equipo durante los tres años y medios, por el aguante, paciencia y lógicamente por sus aportes durante este recorrido pesado como todo trabajo.

A todos los compañeros de clases que supimos toearnos durante todo el tiempo, a veces plegándonos a ideas, aunque no comulgáramos, pero importante llevar la fiesta en paz.

Al maestro Carlos quien supo en todo momento soportar hasta malacrianza de más de alguno de nosotros sin perder la paciencia demostrándonos las capacidades que tenemos que aprender y alcanzar como una lección más.

A mi tutora Mba. Widad Raquel Arauz García por su inagotable paciencia, su apoyo y su confianza transmitida a través de las siempre acertadas direcciones para el progreso de nuestros trabajos.

A este Gobierno de Reconciliación y Unidad Nacional dirigido por el comandante Daniel Ortega Secretario General del FSLN quién oriento al SINACAM hacer práctico y efectivo el desarrollo de los colaboradores, elevando el nivel académico, para una organización moderna y de mayor productividad en los servicios prestados a la comunidad.

Br. Andrés Napoleón Velásquez

## Valoración docente

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: **YANETH DEL CARMEN ALARCÓN ALTAMIRANO**, Carnet No. **14848881** y **ANDRÉS NAPOLEÓN VELÁSQUEZ**, Carnet No. **14838112**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN EN EL DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO”**, obteniendo la bachillera **Alarcón Altamirano** y el bachiller **Velásquez**, la calificación de 47 (CUARENTA Y SIETE) 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

La siguiente investigación documental recopila información del tema principal de, recursos humanos, aplicado al subtema de la importancia de la capacitación en el desarrollo del capital humano como una inversión y no como un gasto.

El sustento de toda ésta información esta resumida en tres capítulos, los que inician definiendo capital humano, como lo más fundamental en una organización, sus elementos los que pasan por la motivación y desempeño, para continuar en la aplicación de métodos para determinar necesidades de capacitación Y lograr desarrollo en las organizaciones, porque al detectar necesidades de capacitación en la organización es solamente con el fin de crecer en indicadores de productividad, eficiencia y cambios tanto en las aptitudes como en las actitudes de los colaboradores.

Describimos en base a los autores de esta especialidad de los recursos humanos, modelos para elaborar plan y diseño de las capacitaciones, porque deben partir de los objetivos generales y específicos ya que estos son la base del programa de capacitación dejando claro que, la capacitación se diseña para proporcionar a los talentos el conocimiento y habilidades que necesitan. Finalizando con la definición de competencias o capacidades y como desarrollarlas. Obteniendo en consecuencia, planes de carrera y sucesión para lograr la continuación de la estrategia definida con antelación por los directores de la organización.

Para lograr la recopilación de la información documental consultamos bibliografía de escritores especializados en el tema de los recursos humanos con énfasis en la capacitación, páginas Web. En base a las normativas orientadas por la UNAN- Managua para este tipo de seminario de graduación.

## Introducción

La presente investigación documental abordara la importancia de la capacitación el desarrollo del capital humano, en vista que las empresas en general requieren mejorar el desarrollo intelectual de sus colaboradores para crecer en eficiencia y productividad, dando como resultado, desarrollo participativo.

El primer capítulo describe el proceso de la determinación de la necesidad de capacitación, para lo cual abordaremos; definición de capital humano, los elementos que se requieren, la motivación, satisfacción y desempeño, el modelo y las técnicas para llevar a cabo la determinación de necesidades de capital humano, las observaciones directas, las ventajas y desventajas, la entrevista, las ventajas y desventajas, la encuesta, las ventajas y desventajas y lluvias de ideas.

Descrito el proceso de la determinación de la necesidad de capacitación, en el segundo capítulo abordaremos como se diseña e implementa un plan de capacitación, diseñaremos e implementaremos un plan de capacitación, definiendo objetivos, métodos y técnicas de capacitación tradicional, promoveremos debates dirigido, mesas redondas, lecturas dirigidas, discusión dirigida, seleccionaremos caso para su estudio, desarrollaremos actividades expositivas y demostrativa, implementaremos técnicas contemporáneas de capacitación y evaluaremos los resultados de la capacitación.

En el tercer y último capítulo exponemos el desarrollo del talento humano basado en competencia, definiremos y desarrollaremos el término competencias y las competencias dentro de la organización con el propósito de brindar herramientas suficientes para el desarrollo del talento humano que requiere de retroalimentación permanente

## Justificación

Dentro una organización es fundamental que en departamento de recursos humanos se desarrollen capacitaciones a sus trabajadores en forma de motivación para esto es necesario diseñar una capacitación adecuada a un plan de necesidades por áreas de trabajo que traerá consigo aprendizaje, pericia y destreza dentro de la organización.

La capacitación influye en la eficiencia de la organización porque va directo al crecimiento y consolidación tecnológica, administrativa y social humano

Por lo que se requiere del capital intelectual, personas competentes, innovadoras, capaces de enfrentar los mejores retos de preparación profesional, técnicos, culturales y emocionales, generando un conocimiento colectivo que sirva para hacerle frente a los avances tecnológicos dentro de las organizaciones.

Por lo tanto, este estudio servirá de retroalimentación a nuestros compañeros de trabajo que continúen con sus estudios, a los estudiantes de la UNAM que requieran información, sin menoscabo de su razón de ser, de sus propósitos, objetivos, fines etc.

La metodología que utilizaremos fue basada en las consultas y selección en la página web, libros, obras científicas, normas APAS apegándonos a la sexta edición.

## **Objetivos**

### **General**

Determinar la importancia de la capacitación y el desarrollo humano para obtener mejores resultados en el desempeño laboral.

### **Específicos**

1. Describir cómo se lleva a cabo el proceso del estudio de la Determinación de las necesidades de capacitación.
2. Identificar las técnicas tradicionales y modernas que se utilizan en la implementación del plan de capacitación.
3. Analizar el desarrollo del talento humano basado en competencias.

## **Capítulo I: Determinación de necesidades de capacitación**

En este capítulo describiremos cómo se determinan las necesidades de capacitación, pasando por definir el capital humano y sus elementos, qué papel juegan en este tema la motivación, satisfacción y el desempeño, la importancia de la determinación de necesidades de capacitación utilizando las técnicas y modelos que nos facilitarán conocer el grado de importancia que jugarán las técnicas de la observación directa, la entrevista, la encuesta, y lluvias de ideas.

### **1.1 Definición capital humano**

El conocimiento se puede considerar como un activo estratégico que normalmente se encuentra en la gente (específicamente lo ubicamos como inteligencia humana), sin embargo al conocimiento también se le encuentra en la propia organización, ya sea en el análisis de los valores, de la cultura o de los mismos procedimientos que posee. Para toda organización resulta necesario conocer los recursos y capacidades con que cuenta a fin de saber cómo emplearlos para enfrentar o superar las adversidades o bien, aprovechar las oportunidades.

El término original se debe al economista Gary Becker quien lo utiliza como una de sus diversas propuestas para estudiar el comportamiento de los individuos de manera racional. En el ámbito organizacional originalmente fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para incrementar la productividad del trabajo y de la inversión en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de acrecentar la productividad.

Aquí se definirá al capital humano como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos (Castillo, 2012, pág. 11).

Es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es suficiente tener personas, son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. De este modo, el capital humano está constituido básicamente por los talentos y competencias de las personas. Su utilización plena requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora (Chiavenato, 2007, pág. 37).

Entendido tanto como término económico y como sociológico, el concepto de capital humano hace referencia a la riqueza que se puede tener en una fábrica, empresa o institución en relación con la cualificación del personal que allí trabaja, es decir el grado de formación que disponen, la experiencia que cada uno reúne en su haber, la cantidad de empleados y la productividad que de ellos resulta.

En ese sentido, el término capital humano representa el valor que el número de empleados (de todos los niveles) de una institución supone de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades. Y puesto en términos más sencillos y simples, el capital humano es el conjunto de recursos humanos que integran una empresa o compañía.

El capital humano de una empresa es sin duda alguna uno de los elementos más importantes a la hora de evaluar los rendimientos generales de la misma y también de proyectar sus posibilidades a futuro, porque si el plantel de empleados es capaz de producir conforme y de maximizar los resultados de la empresa, entonces, se podrán planear desafíos a corto y mediano plazo porque es casi seguro que serán capaces de enfrentarlos efectiva y satisfactoriamente (definicionabc.com, s.f, párr. 1-4).

## 1.2 Elementos del capital humano

Se define al capital humano en tres elementos: conocimiento, comportamiento y esfuerzo y señala que:

1. El conocimiento lo representa como el contexto intelectual dentro del cual interactúa una persona. La habilidad como la familiaridad con los medios y métodos para realizar una determinada tarea. Abarca desde las habilidades físicas hasta un aprendizaje especializado. El talento como la facultad innata para realizar una tarea específica sinónimo de actitud.
2. El comportamiento es la forma de manifestar la conducta de los valores éticos, creencias y relaciones ante el mundo, el comportamiento combina respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales.
3. El esfuerzo es la aplicación consciente de los recursos mentales y físicos a un fin concreto, promueve tanto la habilidad como el conocimiento y el talento (Castillo, 2012, pág. 13).

Davenport, determina cuatro componentes son: la capacidad, el comportamiento, el esfuerzo y el tiempo. Entre estos componentes se establece una ecuación que constituye lo que la empresa invierte de manera total en el capital humano.

La capacidad significa pericia en una serie de actividades o formas de trabajo y consta de tres subcomponentes: La habilidad es la familiaridad con los medios y los métodos para realizar una determinada tarea. Las habilidades pueden abarcar desde la fuerza y la habilidad física a un aprendizaje especializado.

El conocimiento que supone el dominio de un cuerpo de hechos requeridos para desempeñar un puesto. El conocimiento es más amplio que la habilidad; representa el contexto intelectual dentro del cual actúa una persona. El talento es la facultad innata para realizar una tarea específica. Es aproximadamente sinónimo de aptitud.

El comportamiento significa los medios observables de actuar que contribuyen a la realización de una tarea. Los comportamientos combinan respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales. Las formas en que nos comportamos manifiestan nuestros valores, ética, creencias y reacciones ante el mundo en que vivimos.

El esfuerzo es la aplicación consciente de unos recursos mentales y físicos a un fin concreto. El esfuerzo es la médula de la ética laboral. Uno puede pedir perdón por la debilidad de su talento o la modestia de su capacidad, pero nunca por ahorrar esfuerzos. El esfuerzo promueve la habilidad, el conocimiento y el talento y encauza la conducta hacia el logro de una inversión de capital humano. Aplicándolo o negándolo, controlamos el dónde, cuándo y cómo de la aportación de capital humano. Sin el esfuerzo, como locomotora, unos vagones repletos de capacidad permanecen inmóviles en la vía.

El tiempo es el elemento cronológico de la inversión de capital humano: horas al día, años de una carrera profesional o cualquier unidad intermedia. Por lo común, los economistas excluyen el tiempo de la definición de capital humano porque, a diferencia de los otros elementos, no reside en la mente o cuerpo humanos.

Sin embargo, en algunos aspectos, el tiempo es el recurso fundamental bajo el control del individuo, ya que el trabajador de mayor talento, más diestro, conocedor y consagrado, nada producirá si no invierte tiempo en la tarea (capital humano.org, 2008, párr. 1-8).

El capital humano es uno de los principales elementos de tu organización, de ella depende en gran medida el éxito o el fracaso de tu empresa. Por capital humano entendemos todas las personas que trabajan en la organización, sin depender de su puesto. Hoy en día hablamos de motivación, liderazgo, talento, conocimientos, aptitudes, experiencia, reconociendo así la importancia fundamental que desempeña en nuestras empresas las personas que la componen.



Las organizaciones no pueden resumirse en una suma de individuos, de grupos, de talleres, de oficinas o de servicios, por el contrario, dichos elementos se encuentran en estado de interacción, esto significa que la organización es un sistema donde cualquier modificación en un elemento lleva consigo la modificación de todos los demás, y por lo tanto del conjunto.

Todos queremos los mejores gerentes, los mejores operarios, los mejores líderes, pero, ¿cómo podemos lograrlo? para comenzar, la motivación por parte tanto de los empresarios como de los empleados es un elemento fundamental, de ella depende en gran medida que los colaboradores den todo de sí mismos en pos de lograr un objetivo personal y/u organizacional (Berenstein, 2012, párr. 1-4).

### **1.3 Motivación, satisfacción y desempeño**

Se define la motivación como el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad.

En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si determinada persona está o no motivada y se llega a observar que tal definición puede resultar incompleta, porque la persona puede estar motivada pero sus necesidades y el consecuente esfuerzo para satisfacerlas, no tienen nada que ver con las necesidades de la organización.

Esta consideración lleva a señalar que, desde el punto de vista de la organización, hay que agregar que el objetivo de la persona inherente a la motivación, debe ser convergente con los objetivos de la organización.

Dentro de la motivación, se distinguen dos tipos: la intrínseca y la extrínseca. Se da la primera cuando la persona es atraída por la tarea o por sus resultados, independientemente del premio o castigo que ello puede significarle. Ocurre la segunda ocurre cuando la persona se moviliza por la consecuencia personal de la tarea o sus resultados, o sea, para conseguir un premio o evitar un castigo. El premio no necesariamente habrá de ser monetario (puede ser una promoción, mayor reconocimiento, etcétera).

Un factor importante de la motivación extrínseca suele ser el régimen de evaluación y recompensas de la gestión de los recursos humanos. Ambos tipos de motivación no son excluyentes, una persona puede estar motivada para una tarea tanto intrínseca como extrínsecamente. Pero también puede tener motivación intrínseca y no extrínseca, o viceversa. Adicionalmente a los factores citados, existen otras circunstancias que pueden también influir en la motivación del empleado tales como el estado de ánimo, la salud, los roles que se juegan en el trabajo, entre otros.

La diversidad de factores que pueden intervenir en el proceso de la motivación, refleja parte de la problemática en la definición de los elementos que pueden incentivar a los empleados y en cierto modo explica por qué a ciertos empleados les resultan gratificantes ciertas condiciones ofrecidas por la organización y a otros no. Los empleados y las organizaciones inician una relación laboral con un grado de entusiasmo que muchas veces se va diluyendo por muchas razones, la mayoría de las veces porque no se cumplen las expectativas, reales o imaginarias, que cada parte se había planteado.

Por ello, para mejorar la motivación de los trabajadores se debe tener en cuenta en primer lugar identificar las características y capacidades de las personas. Este aspecto se relaciona con el puesto que la persona ocupa. ¿Es el más adecuado de acuerdo con sus capacidades, tanto por sus conocimientos como por sus competencias?

La mejor situación para ambas partes es cuando una persona ocupa el puesto para el cual tiene las capacidades más adecuadas. Esto es bueno para el empleado y para el empleador. Parece un comentario obvio, pero lamentablemente no se verifica en la práctica, al menos en la proporción que sería deseable, ya la teoría de Herzberg revisada antes identificó estos elementos como clave en la motivación de las personas.

Ahora, un trabajador motivado no es necesariamente un trabajador productivo. Algunos líderes consideran que para que un alto nivel de motivación se traduzca en un alto desempeño son necesarios algunos ingredientes adicionales: la capacitación del individuo para el cargo, el conocimiento de lo que la organización espera de él (percepción del rol), la disponibilidad de recursos para la ejecución de la tarea y la identificación del trabajador con la organización y si se considera lo que los teóricos en el tema proponen, las necesidades del trabajador así como el nivel en que el trabajo le permite satisfacerlas.

Es importante también tomar en cuenta las necesidades de la propia organización. Para ello se deberá tener un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y adecuado a las necesidades de la organización y, a continuación, una correcta evaluación de las capacidades de las personas que ocupan esos puestos. Si se logra adecuar a las personas con la organización, los empleados verán sus necesidades satisfechas, o al menos partes de ellas, y la organización también. Finalmente, algo que puede lograr resultados importantes en términos de un mejor desempeño, consiste en establecer premios y castigos mediante un adecuado sistema de evaluación del desempeño que permita valorar y premiar la gestión de las personas.

Para resumir e intentar clarificar lo expuesto arriba, se dice que las relaciones entre los tres conceptos, motivación, satisfacción y desempeño, podrían concebirse como un juego circular de influencias. La motivación produce alto desempeño cuando la acompañan la capacidad, el conocimiento del papel, la disponibilidad de recursos y la identificación con la organización.

El buen desempeño puede conducir a recompensas extrínsecas e intrínsecas que generan satisfacción. La satisfacción alcanzada alimenta las expectativas para el comportamiento futuro, incrementando la motivación para el nuevo desempeño (Castillo, 2012, pág. 23).

El ser humano tiene una serie de necesidades preestablecidas en un orden concreto, (pirámide de necesidades de Maslow), una vez cubierta una necesidad, la motivación vendrá dada por el intento de satisfacer el siguiente tipo situado en un escalón superior. Para que un trabajador pueda cubrir sus necesidades de autoestima y autorrealización será necesario que se sienta valorado y que tenga posibilidades de promoción de la empresa. Todo esto se consigue a través de la formación (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 45).

De los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación. Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva.

No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo.

En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición' de la persona. Krech, Cruatchfield y Ballachey explican que los actos del ser humano están guiados por su cognición por lo que piensa, cree y prever, pero al preguntarse el motivo por el que actúa de cierta forma, surge la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima además la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía.

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, se rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente. En este ciclo motivacional, la necesidad se satisface. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades.

Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, pues no ocasiona tensión ni incomodidad. Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional. También puede frustrarse o compensarse (es decir, transferirse a otro objeto, persona o situación) (Chiavenato, 2011, págs. 41-42,46).

#### **1.4 Determinación de necesidades de capacitación (DNC)**

Para muchos líderes el costo de la capacitación puede ser alto, si bien este es un asunto que se discutirá más adelante, el análisis en este momento pretende demostrar que, si para algunos es costoso implementar programas de desarrollo, la justificación más clara que se puede encontrar para dicha inversión, es observar los grandes beneficios que empleados preparados y comprometidos, generan para la organización. Para llevar a cabo una determinación de necesidades de capacitación están las siguientes:

1. Existen cambios en las políticas, estructuras y/o procedimientos en la organización.
2. Existen cambios de funciones o de puestos.
3. Se generan vacantes.
4. Se presentan serias desviaciones en la productividad.
5. Se introduce equipo y maquinaria nueva.
6. Existen claras discrepancias entre el desempeño real y el deseable en los empleados.
7. Existe una cartera de reemplazos entre otras (Castillo, 2012, págs. 36-37).

Dentro de una organización y para que ésta efectúe sus diferentes objetivos, es tarea de cada departamento, área y a la vez de cada empleado que ocupa un puesto en específico, ejecutan los diferentes objetivos y actividades que deben lograr a consecuencia de coadyuvar con los objetivos de la organización y por tanto, con los objetivos estratégicos y la misión. Se espera entonces, que cada empleado en su cargo, logre sus muy peculiares objetivos para los que fue concebida esa célula de la empresa.

Cuando estos empleados o recurso humano de una empresa no logran los objetivos de su cargo, en algunas circunstancias es posible resolverlos por medio de un proceso de instrucción, dirigido a satisfacer las deficiencias localizadas, es decir, mediante adiestramiento y capacitación. Así, la capacitación y el adiestramiento establecen una forma de obtener cambios de conducta determinados en una dirección requerida. Esta dirección está vinculada con los objetivos organizacionales y con los objetivos de los empleados que laboran dentro de la empresa (Salinas y Escalante, 2000, págs. 14-15).

La formación es el conjunto de medidas encaminadas a mejorar todas las aptitudes como actitudes de los trabajadores y el desarrollo es el efecto que estas medidas producen tanto a mediano como a largo plazo.

En la empresa actual no vale con tener unos conocimientos de partida y mantenerlos a lo largo del tiempo, puede que estos se quedaran obsoleto tarde o temprano, no siendo de utilidad para la empresa. Además, este hecho pudiera suponer que el trabajador permaneciera a lo largo de los años en el mismo puesto y sin ninguna posibilidad de promoción, lo cual actuaría claramente como un factor desmotivador (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 45).

La Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) es la parte medular del proceso de capacitación laboral. Nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa, a fin de establecer los objetivos y acciones en el plan de capacitación.

Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor. Cuando se mencionan las necesidades de capacitación, se refiere específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto.

Cuando se analizan las necesidades de capacitación se detectan las desviaciones o discrepancias entre el deber ser o situación esperada y el ser o situación real. Ello nos permite conocer a qué personas se debe capacitar y en qué aspectos específicos, estableciendo también la profundidad y las prioridades.

Al elaborar la DNC, es muy importante tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes por parte de los trabajadores; pero cuando los problemas sean de tipo administrativo o económico, es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa.

La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente de la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisface las necesidades de capacitación previamente determinadas y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización.

El estudio de las necesidades de capacitación implica la elaboración de un diagnóstico en el que se manifiesta el estado real de la empresa, es decir, sus posibles malestares, la determinación de problemas y la propuesta de soluciones.

La determinación de necesidades de capacitación es entonces una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impide desempeñar satisfactoriamente las funciones de su puesto. Entre los beneficios que proporciona un buen estudio de DNC, se encuentran:

1. Conocer qué trabajadores requieren de capacitación y en qué aspectos.
2. Identificar las características de esas personas.
3. Conocer los contenidos en que se necesite capacitar.
4. Establecer las directrices de los planes y programas.
5. Determinar con mayor precisión los objetivos de los cursos.

6. Identificar instructores potenciales.
7. Optimizar los recursos técnicos, materiales y financieros.
8. Contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Tradicionalmente, la DNC se ha considerado como el paso inicial en el proceso de capacitación de personal. Sin embargo, antes de proceder al análisis de necesidades es necesario definir el ámbito organizacional en el cual se llevará a cabo el proceso, estableciendo objetivos y políticas generales para determinar la magnitud y alcance del trabajo, definir estrategias, convencer e involucrar a la gerencia, planificar un sistema antes de entrar en acción con la DNC, todas estas actividades integran una primera fase del sistema de capacitación.

La DNC brinda la información necesaria que sirve de base para la elaboración de planes y programas de capacitación, por lo que no debe considerarse como una investigación al azar respecto a lo que a un trabajador le falta para desempeñar eficientemente un determinado puesto, sino como análisis dirigido y planeado de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores.

De hecho, ya que la DNC nos permite conocer las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que habrán de superarse mediante actividades concretas de capacitación, se debe realizar la comparación en términos de los requerimientos del puesto contra los poseídos y ejercidos por el ocupante del mismo. No obstante, esto es muy difícil de realizar en forma directa, por lo que es recomendable partir del análisis y evaluación de lo que hace y lo que logra, contra lo que debe hacer y lograr, y de ahí inferir las deficiencias correspondientes a las áreas señaladas.

Partiendo de lo que la persona hace y logra, es decir, de los resultados esperados contra los resultados obtenidos, la elaboración de la DNC nos permite obtener información sobre otros hechos y situaciones importantes que no se encuentran directamente relacionadas con la capacitación del personal, pero que sí afectan los resultados, como pueden ser las deficiencias en la estructura organizacional, limitaciones en los canales de comunicación, condiciones de trabajo, duplicidad de funciones, etcétera (Pinto, 1997, pág. 36)



### **1.4.1 Modelo participativo de DNC**

Cuando el investigador solo da las pautas para que los sujetos trabajen, sigan indicaciones generales, analicen ellos mismo la información que aportan y tengan conclusiones, el enfoque es llamado participativo. En tanto que, en el enfoque directivo el control absoluto de todo el proceso lo ejerce el investigador y los sujetos carecen de libertad para proponer ideas que salgan de lo previsto, en el enfoque participativo, los sujetos tienen en sus manos una buena parte del control de la situación.

En este modelo se promueve la participación activa de los posibles sujetos de capacitación y de sus jefes. Dirigidos por el analista de capacitación, con los instrumentos idóneos de información y teniendo de por medio el intercambio de ideas con su jefe, van determinando qué les hace falta en conocimientos, habilidades y actitudes para ser más efectivos en su puesto.

Si se le pide a un grupo de empleados que discutan abiertamente varias cuestiones, que precise que conocimiento les permitiría hacer un trabajo de mejor calidad, y el investigador se limita a ser moderador, el enfoque es participativo (Castillo, 2012, pág. 41).

La participación implica que el mensaje unidireccional formador-formando deja lugar a la comunicación todos-con-todos. Esto implica, por ejemplo, que el formador puede ser interpelado para pedir una aclaración con el único requisito. Levantar la mano y preguntar directamente. También implica que, en un momento dado, un formando puede dirigirse a otro formando para hacerle una pregunta, pedirle una aclaración, solicitar ayuda en base a la experiencia del interpelado, etcétera (Puchol, 2003, págs. 198-199).

### **1.4.2 Modelo prescriptivo de DNC**

Es aquel en que dicha determinación corre a cargo primordialmente del analista de capacitación quien, basado en información diversa, especialmente en elementos como el perfil de cada puesto, diseña y aplica los instrumentos para conocer qué deficiencias tienen los empleados, funcionarios y obreros y llega a conclusiones que permiten diseñar los programas de capacitación (Castillo, 2012, pág. 40).

La labor de la determinación de necesidades se puede efectuar mediante enfoques diferentes en función del grado de control que ejerce el investigador que diseña los instrumentos requeridos por las técnicas, así mismo, dirige las respuestas con precisión y él se encarga posteriormente de tabular los datos recabados, obtener porcentajes, etc., e interpretar la información, el enfoque utilizado es denominado directivo.

Básicamente consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizar factores críticos como los productos rechazados, las barreras, los puntos débiles en el desempeño de las personas, los costos elevados, etcétera. si en una prueba de desempeño de tipo teórico se formula por escrito la pregunta, por ejemplo, si se le pide al grupo que mencione ¿Cuáles son las etapas del proceso administrativo?, el sujeto investigado solo tiene que dar la respuesta, en cuyo caso el enfoque es directivo. (Chiavenato, 2009, pág. 378).

### **1.5 Técnicas para llevar a cabo la DNC**

Sea que se opte por un modelo participativo o prescriptivo, o incluso con la combinación de ambos, existen diversas técnicas que pueden utilizarse para llevar a cabo el proceso de determinación de necesidades de capacitación

1. Técnica de observación directa
2. Técnica de la entrevista
3. Encuesta
4. Lluvia de ideas o Brainstorming (Castillo, 2012, pág. 41).

Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son:

1. Evaluación del desempeño: ésta 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).

Como hemos visto, 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.

Existen diferentes maneras de detectar las necesidades de formación de una empresa, pero las más frecuentes son: la observación directa, los cuestionarios, la entrevistas.

Los comités de formación: pueden estar formados tanto por trabajadores de diferentes niveles jerárquicos dentro de un mismo departamento, como por personal de diferentes departamentos dentro del mismo nivel jerárquico.

Tratan de analizar no solo las carencias o mejoras respecto a los trabajos desempeñados en la actualidad, sino las posibles necesidades futuras del puesto en función de los cambios tecnológicos, legales, de organización, etcétera de forma que, cuando el cambio llegue, ya se tengan los trabajadores formados para el puesto (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 46).

### **1.5.1 Observación directa**

Consiste en la observación de conductas en el trabajo para compararlas con un patrón de conductas esperadas y en su caso, encontrar desviaciones que puedan indicar la necesidad de capacitación. La observación puede ser a un sujeto o a un grupo. Esta técnica es útil para identificar necesidades de mejoramiento físico o de relaciones interpersonales.

Entre las ventajas de esta técnica se aprecian y se registran conductas reales que permiten hacer afirmaciones objetivas sobre las necesidades, permite determinar fallas de comportamiento que difícilmente podrían captarse de otra manera, permite dirigir la capacitación hacia puntos específicos bien determinados, facilita evaluar los avances logrados con los programas de capacitación en el ámbito de las habilidades.

Algunas desventajas de la técnica de observación directa son que puede influir negativamente en la conducta del sujeto al sentirse observado. Puede llevar al sujeto a practicar conductas correctas que no acostumbra en su trabajo cotidiano. Requiere preparación y criterio del observador (Castillo, 2012, págs. 41-42).

A través de la mera observación de la actividad empresarial se pueden percibir tanto aptitudes como actitudes deficientes o susceptibles de mejora mediante una adecuada formación. Un investigador realiza un examen visual atento de determinado hecho, situación o comportamiento, en el que esté implicado uno o varios sujetos. Para ello se pueden usar dos técnicas de observación:

1. Sistemática: se define con precisión de hecho a observar, el lugar, la hora y se elabora una guía.
2. Casual: se efectúa esporádicamente, pero se tiene plena conciencia de lo que se observa.

Las ventajas de este método es que permite registrar hechos reales, no opiniones, como en muchas de las técnicas descritas y es la única que hace posible el acopio de situaciones que no se puede reproducir.

Sus desventajas son la mera presencia del investigador puede introducir una variable importante para que los sujetos observados dejen de exhibir una conducta natural. Exige mucho tiempo y habilidades de observación bien desarrolladas y proporciona, en muchos casos, indicios de necesidades de capacitación (desempeño inadecuado, que ameritan una investigación con otra técnica (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 46).

### 1.5.2 Entrevista

Esta técnica consiste en recabar información a través del diálogo directo entre el analista del área de capacitación y los trabajadores sujetos a la determinación de necesidades de capacitación (DNC). La entrevista puede ser: abierta, cerrada, mixta.

La entrevista abierta incluye preguntas generales ante las cuales puede darse información amplia y variada. La entrevista cerrada incluye preguntas que requieren respuestas específicas, de hecho, las preguntas pueden estar planteadas previamente a través de un cuestionario, la entrevista mixta combina ambos aspectos, preguntas abiertas y cerradas. Entre las ventajas podemos definir algunas, la posibilidad de obtener la información que se requiere sin desviarse del tema.

Es posible crear un clima de confianza por la interacción cara a cara. Da la oportunidad de sensibilizar a la gente hacia la capacitación. Y definimos las desventajas como, demanda mucho tiempo y puede ser costosa en especial si se debe entrevistar a varios sujetos en cada puesto. Se requiere de un entrevistador experto, alguien con buen dominio de técnica para que la entrevista resulte exitosa (Castillo, 2012, págs. 42-43).

La entrevista es un interrogatorio dirigido por un investigador (entrevistador), con el propósito de obtener información de un sujeto (entrevistado), en relación con uno o varios temas o aspectos específicos. Se lleva a cabo con los propios empleados, sobre el desempeño de su trabajo y sus aspiraciones de futuro. Esta entrevista también se puede realizar a sus jefes directos dándoles ocasión de comunicar las carencias o posibles mejoras en la realización del trabajo por parte de sus subordinados. Según la naturaleza de las preguntas y el control que ejerza el entrevistador se pueden clasificar en tres tipos de entrevistas: Dirigida, semidirigida y abierta.

En la entrevista dirigida el entrevistador plantea una serie de preguntas que requieren de respuestas breves estas preguntas se elaboran previamente y es común que el entrevistador registre las respuestas por escrito, junto a cada una de las cuestiones.

La entrevista semidirigida incluye preguntas de carácter más amplio que las usadas en las de tipo dirigido, con lo cual se espera recabar más datos y obtener mayor participación del entrevistado.

En la entrevista abierta de hecho se plantea solo algunos temas o aspectos acerca de los cuales el sujeto puede dar amplia información, de modo que este habla la mayor parte de la sesión, en tanto que el entrevistador se limita a hacer alguna observación o a plantear otro aspecto.

Esta técnica es una de las más versátiles, puede utilizarse en la DNC prácticamente en cualquier nivel de la organización; de ahí que jefes y subordinados, mediante entrevistas, permitan conocer las necesidades de capacitación y desarrollo de un puesto determinado.

Asimismo, es una de las mejores técnicas para recoger, de directivos, mandos medios y supervisores, información sobre síntomas de necesidades, datos sobre el funcionamiento de la organización, y sobre áreas y puestos preferentes.

Se recomienda aplicarla a los empleados y obreros solo cuando la concentración de recursos humanos por puesto sea muy baja (de uno a tres), y esta técnica resulte más sencilla que otras.

Ventajas de la técnica:

1. Da a oportunidad de crear un adecuado clima de comunicación y trabajo, al ofrecer una situación cara a cara, en la que el entrevistado puede presentar libremente sus dudas e inquietudes.
2. Permite vencer algunas resistencias de los sujetos al enfrentarlos a un contacto directo, personal, en el que ellos juegan el papel más importante.
3. Proporciona la posibilidad de replantear las preguntas y de reorientar el enfoque completo de la entrevista, si se juzga conveniente.

Desventajas de la técnica:

1. Es antieconómica para investigar a un grupo numeroso de sujetos.
2. Proporciona en muchos casos opiniones en vez de informaciones objetivas.
3. Exige del investigador un repertorio de habilidades especializadas, que solo se adquieren mediante una adecuada capacitación y practica (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 46).

### **1.5.3 Encuesta**

Esta técnica tiene como fin, obtener información sobre hechos concretos u opiniones del personal de una organización. La información se obtiene siempre a través de un cuestionario diseñado para el caso y las respuestas se dan por escrito.

La encuesta pretende recabar información de un número considerable de sujetos. La investigación no requiere la presencia del analista ya que se puede enviar a todos los involucrados de distintas maneras, correo tradicional, electrónico o bien a través de algún representante del área, a efecto de que lo contesten, por esta última característica es importante que las preguntas de la encuesta estén diseñadas con mucha claridad y que ubique a los encuestados en un contexto en que se les facilite responderla. Es importante también que el cuestionario incluya una explicación amplia del porqué del mismo.

Entre las ventajas de la encuesta tenemos que se pueden aplicar a un número indeterminado de personas. Disminuye costos. Puede aplicarse de manera directa o bien, se puede enviar para ser contestada. Por lo general, es anónima lo que facilita se den respuestas veraces. Entre sus desventajas señalamos que el analista de capacitación se pierde de las reacciones no verbales de los encuestados. Como no se entrega directamente la mayoría de las veces, no se puede establecer que quien la conteste sea la persona adecuada. Pueden quedar algunas preguntas sin contesta (Castillo, 2012, pág. 44).

Estos cuestionarios pueden ser dirigidos, 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.

Normas que deben seguir los cuestionarios.

El anonimato. Toda encuesta persigue el conocer la verdad. Pero a veces las personas no nos dicen la verdad, o al menos, no toda la verdad, por diversos motivos: temor a darse a conocer, no indisponerse con los jefes, etc.

Huir al máximo de preguntas identificativas, tales como categoría profesional, sección en la que se trabaja, etcétera si se combinan las respuestas a tres o cuatro preguntas tales como edad, puesto que se ocupa, centro de trabajo y titulación, es casi seguro que identificaremos a la persona que contesta la encuesta, aunque no le pidamos que se identifique.

Evitar que sea necesario escribir algo de puño y letra. Los que contestan pueden pensar que, por la letra, van a ser identificados.

La motivación. El porcentaje de personas que responden a las encuestas suele ser muy bajo, tanto que incluso puede ser poco representativo. Es, pues, muy conveniente informar verbalmente, y también por escrito, en la propia encuesta, de las ventajas que van a obtener dando su opinión a las preguntas que en ella se plantean.

La técnica del embudo. Es conveniente empezar por preguntas muy sencillas y poco comprometedoras, para que quienes se pretende que contesten los cuestionarios se animen a hacerlo. Las preguntas fuertes, deben colocarse hacia el final, cerrando la batería con una o dos preguntas suaves para que no se queden con la impresión de que el cuestionario es muy comprometedor.

La brevedad. El cuestionario debe ser depurado para dejar las preguntas estrictamente necesarias. Las posibilidades de contestar un cuestionario disminuyen conforme aumenta la longitud de éste.

La comunicación posterior. Cuando una persona contesta a cuestionario, desea los resultados globales, por lo que es necesario informar a los encuestados sobre los resultados alcanzados, no dejando pasar demasiado tiempo entre la aplicación de la encuesta y la publicación de sus resultados.

Se debe huir de preguntas dobles. Las preguntas dobles deben desagregarse en dos. ¿Cuál es su opinión acerca de los cursos ofrecidos y de su duración? se puede opinar favorablemente de los cursos, pero disentir de su duración, y sí sólo se puede dar una respuesta cerrada del tipo muy favorable/favorable/regular/mala/muy mala, resultará imposible explicar que es favorable respecto del programa, pero muy desfavorable respecto de la duración.

Preguntas en forma negativa: ¿No cree usted que sería conveniente que los cursos no se realicen en horas de trabajo? puede surgir dudas acerca de qué significa contestar, que sí que creo que no se deben realizar en horas de trabajo, o que sí se deben llevar a cabo precisamente en horas de trabajo.

Preguntas con respuesta sugerida: ¿Acaso es usted de los que creen que la empresa debe pagar los estudios no relacionados con la propia actividad de la empresa? esta redacción ¿acaso es usted de los que creen...? sugiere una respuesta negativa.

Palabras oscuras. Debe huirse de palabras técnicas, rebuscadas, muy elevadas. El léxico debe ser comprensible para todo el mundo. Si fuera indispensable introducir palabras técnicas, debe aclararse su significado en la propia encuesta.

Interpretaciones dobles. ¿Qué opina usted de la competencia de nuestra empresa en la situación actual? No queda claro si nos referimos a la competencia en el sentido de empresas que operan en el mismo sector, o a la competencia como capacidad, habilidad.

Adverbios vagos. ¿Utiliza usted frecuentemente los servicios de nuestra biblioteca? ¿Qué es frecuentemente? ¿Todos los días?, ¿una vez por semana?, ¿una vez cada quince días?

Preguntas largas. Cuanto más larga sea una pregunta, más probable es que sea mal interpretada. Usar moderadamente de preguntas abiertas. Llamamos preguntas abiertas a aquellas que incluyen un espacio en blanco, o unas líneas para que el encuestado responda lo que crea oportuno. Preguntas cerradas son las que ya llevan incluidas las respuestas, y todo lo que hay que hacer es poner un aspa en una casilla. La ventaja de las preguntas abiertas es que, al poderse expresar libremente, el encuestado da respuestas originales que pueden ser de gran importancia desde el punto de vista cualitativo, pero que resultan imposibles, o al menos muy difíciles de cuantificar. En cambio, la tabulación y cuantificación de las preguntas cerradas es sencillísima.

Ojo con las preguntas fuertes. Se deben evitar, o al menos ser muy cuidadosos con las preguntas de carácter íntimo, hirientes para el individuo o el grupo, que impliquen críticas a ciertos grupos de la empresa, o que cuestionen derechos adquiridos. Además de inhibir a los encuestados, pueden provocar reacciones por parte de los sindicatos, u otros colectivos afectados.

Atención al momento psicológico, se deben evitar las fechas que preceden o que siguen inmediatamente a las vacaciones, durante la negociación del convenio colectivo, situaciones de especial tensión o crispación, etcétera (Puchol, 2003, págs. 202-203).

#### **1.5.4 Lluvia de ideas o brainstorming**

Aunque es una técnica que principalmente se utiliza en el ámbito de la creatividad para encontrar soluciones a ciertos problemas, se puede aplicar para identificar causas de problemas relacionados a la organización y de este modo encontrar posibles necesidades en materia de capacitación.

Es una técnica para generar muchas ideas en un grupo, requiere la participación espontánea de todos. El clima de participación y motivación generado por la técnica, asegura mayor calidad en las decisiones tomadas por el grupo, más compromiso con la actividad y un sentimiento de responsabilidad compartido por todos.

Las ventajas son: Propicia la creatividad, fomenta el análisis participativo de los problemas y la búsqueda de soluciones, propicia la participación de los diferentes actores involucrados y su compromiso en el logro de las soluciones, disminuye la posibilidad de dejar fuera aspectos importantes, motiva a los involucrados hacia la mejora de la organización y las desventajas son que no es fácil aplicar a muchas personas al mismo tiempo porque se requieren habilidades para la conducción de los grupos (Castillo, 2012, págs. 45, 47).

Muchas compañías utilizan los grupos de trabajo o círculos de calidad para analizar los problemas relacionados con el trabajo y para llegar a soluciones (un círculo de calidad es un grupo de cinco o diez empleados, con frecuencia un grupo de trabajo que se reúne una hora o dos cada semana en horario de labores para analizar un problema de su trabajo y desarrollar soluciones).

Como resultado muchas de las aproximadamente 320 horas de capacitación que recibe un nuevo empleado se dedican a desarrollar el tipo de soluciones de problema y habilidades de análisis que necesitarán para ayudar a que un equipo de trabajo adquiera el empowerment. La capacitación en el uso de las herramientas básicas de análisis estadístico y la contabilidad elemental es un ejemplo (Dessler, 1996, pág. 256).

## **Capítulo II: Diseño e implementación del plan de capacitación**

En este capítulo describiremos la importancia que tiene diseñar e implementar el plan de capacitación en toda organización que tiene definido los objetivos del plan de capacitación, para lo que utilizando los diversos métodos la de role playing, debate dirigido, mesa redonda, lectura dirigida, discusión dirigida, estudio del caso, expositiva, demostrativa también utilizamos las técnicas contemporáneas de capacitación, así como la evaluación de la misma.

### **2.1 Objetivos del plan de capacitación**

Pueden ser clasificados en función de lo que se pretende lograr en cada fase de la capacitación, de este modo se tiene que existen varios tipos:

1. Los objetivos organizacionales son aquellos que como su nombre indica, establecen lo que la organización espera obtener al término del proceso de capacitación y desarrollo. Los operacionales, describen los contenidos, las metodologías y los medios a usarse en una actividad de capacitación, y finalmente los objetivos de capacitación, que son también denominados objetivos de aprendizaje, se dividen en generales y específicos y serán los que se detallarán a continuación:
2. Los objetivos generales, son aquellos que describen los comportamientos terminales que deben alcanzar los sujetos capacitados. Un ejemplo de objetivo general es el siguiente: Al finalizar el curso sobre contabilidad básica, los participantes serán capaces de completar todos los pasos de un ciclo contable en el orden en que ocurren en la realidad, y de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

3. Los objetivos específicos son desagregados del objetivo general y corresponden a los módulos o eventos que constituyen el programa. Nótese que este objetivo se refiere a una conducta observable, el participante agrupa las cuentas o no las agrupa. De igual manera, el participante sabe muy bien lo que le pedirán, no tiene necesidad de adivinar sobre lo que lo evaluarán, sabe que le darán un listado de cuentas, condición, y que si comete un error no logra el objetivo del programa.
4. Los objetivos de capacitación son la expresión objetiva de un aprendizaje al término de un periodo de capacitación, deben formularse incluyendo el tiempo, la cantidad, calidad, el sujeto y por supuesto la acción.

Los objetivos son la base del programa de capacitación que se define como un conjunto de acciones organizadas de manera sistemática con el fin de solucionar problemas en la organización. Los componentes de la estructura curricular del programa de capacitación, los eventos, módulos, unidades, cualquiera que sea el diseño del programa, debe estar relacionada con los objetivos y éstos a su vez con los diversos tipos de evaluación (Castillo, 2012, págs. 48-50).

Las políticas de formación de las diferentes empresas variarán sobre todo en función de la mayor o menor ambición que tenga su plan de formación. 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 capacitación, además de ocuparse de la información, las habilidades, las actitudes y los conceptos, ahora se orientan al desarrollo de ciertas competencias que desea la organización.

Esta capacitación se basa en un mapa, trazado previamente, de las competencias esenciales para el éxito de la organización. A continuación, estos componentes esenciales se dividen en áreas de la organización y en competencias individuales. Todas las competencias a nivel organizacional, divisional e individual se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados las puedan entender. A partir de esta definición se establecen los programas de capacitación para todo el personal involucrado.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y en consecuencia el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importante de la administración de recursos humanos.

La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conocimiento y habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización (Chiavenato, 2009, págs. 372,376).

## **2.2 Métodos y técnicas de capacitación tradicionales**

Muchas de las técnicas empleadas en los eventos de capacitación, además de los requisitos ya establecidos, deberán considerar el tipo de capacitación de que se trate, capacitación en el puesto cuando el empleado aprende una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas organizaciones, este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación de los nuevos elementos.

Otra modalidad de capacitación es la que se lleva a cabo fuera del contexto específico de trabajo en donde es posible practicar una gran variedad de técnicas, que se pueden aplicar de manera individual o en grupos, éstas van desde conferencias, audiovisuales y simulaciones hasta dinámicas grupales, dramatizaciones o estudios de caso (Castillo, 2012, págs. 61-62).

Formación tradicional: entendiéndola 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) (Tejedo y Iglesias, 2011, pág. 46).

### **2.2.1 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 (Castillo, 2012, pág. 62).

Las técnicas de clase utilizan un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en grupo). Las técnicas de clase desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización (role playing) (Chiavenato, 2009, pág. 382).



Asignar a los alumnos o participantes que se imaginen a sí mismos ocupando los siguientes roles dentro de una organización: Responsable de capacitación; gerente financiero; gerente comercial y ventas; gerente de producción o fábrica. El que asuma el rol de responsable de capacitación será quien formule las preguntas y complete los formularios mencionados más arriba. Una vez finalizado el role playing todos los participantes o alumnos, en su conjunto, analizarán la información y cómo completar de los formularios (Alles, 2008, pág. 85).

### **2.2.2 Debate dirigido**

Los temas tratados son 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 (Castillo, 2012, pág. 62).

Es una de las técnicas de fácil y provechosa aplicación. Consiste en un intercambio informal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo bajo la conducción estimulante y dinámica de una persona que hace de guía e interrogador. Como usted ve, tiene mucha semejanza con el desarrollo de una clase, en la cual se haga participar activamente a los alumnos mediante preguntas y sugerencias estimulantes. Sin embargo, esta técnica se caracteriza por ciertos detalles:

Para que haya debate (y no meras respuestas formales) el tema debe ser cuestionable, analizable de diversos enfoques o interpretaciones. No cabría discutir sobre verdades de hecho o sobre cuestiones ya demostradas con evidencia. El director del debate debe hacer previamente un plan de preguntas que llevará escritas. Los participantes deben conocer el tema con suficiente antelación como para informarse por sí mismos y poder así intervenir con conocimiento en la discusión. El director les facilitara previamente material de información para la indagación del tema. El debate no es, una improvisación.

No se trata de una técnica de comprobación del aprendizaje o de evaluación del aprovechamiento, sino de una técnica de aprendizaje por medio de la participación activa en el intercambio y elaboración de ideas y de información múltiple. El número de miembros no debe pasar de los 12 ó 13. En casos de grupos mayores, se pueden hacer subgrupos guiados por subdirectores previamente entrenados, reuniéndose finalmente todos durante unos minutos con el director en sesión plenaria para hacer un resumen general (gerza.com, 2012, párr. 1-6).

Consiste en el desarrollo de un tema en un intercambio informal de ideas, opiniones e información, realizado por el grupo de alumnos conducidos por otro alumno que hace de guía e interrogador (el director). Se asemeja al desarrollo de una clase, en la cual hace participar activamente a los alumnos mediante preguntas y sugerencias motivantes. Para que la discusión guiada o debate se dé el tema debe ser polémico, que se pueda analizar desde diversos enfoques o interpretaciones (Argudín, 2007, parr. 1-2).

### **2.2.3 Mesa redonda**

Mientras que 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 (Castillo, 2012, pág. 62).

El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos de educandos que deben tomar y evaluar decisiones administrativas frente a una situación dada. El formato de la dramatización implica actuar como determinado personaje para la solución de problemas orientados hacia las personas y que deben ser resueltos dentro de la organización. Las técnicas de clase propician la interacción y generan un ambiente de discusión, lo que no ocurre con los modelos de mano única, como la situación de lectura (Chiavenato, 2009, pág. 383).

Trabajar en grupo y tomar decisiones de manera conjunta ofrece varias ventajas en comparación con la actividad individual. Si varias personas preparadas participan en el proceso de toma de decisiones, pueden surgir varias posibilidades dignas de tomarse en cuenta. También es posible que se cree sinergia, en la que el resultado total es mayor que la suma de las contribuciones individuales.

Por ejemplo, sería muy raro que una sola persona fuera capaz de construir un auto de carreras. La toma conjunta de decisiones también puede ser de gran utilidad para conseguir aceptación y lograr que la gente se comprometa. El argumento es que la gente que participa en la decisión está más dispuesta a ponerla en práctica porque de alguna manera la considera suya. Los integrantes de un equipo evalúan con frecuencia lo que piensan y hacen los demás miembros, y es probable que el equipo sea capaz de evitar errores garrafales.

Un especialista en publicidad estaba preparando una campaña publicitaria para atraer a personas mayores a vivir en una comunidad para jubilados. Los anuncios propuestos mostraban fotografías de personas mayores participando en juegos de mesa, visitando la farmacia y tomando una siesta en una hamaca. Otro miembro del equipo señaló que muchas personas mayores se perciben como juveniles y llenas de energía y que los anuncios que hacían hincapié en la edad avanzada podrían resultar contraproducentes. Gracias a su intervención, se creó otra campaña publicitaria en la que aparecían personas mayores realizando actividades más vigorosas y juveniles, tales como salir a correr y bailar.

Trabajar en equipos y grupos también incrementa la satisfacción que los integrantes de equipo derivan del trabajo. El hecho de formar parte de un grupo permite satisfacer más necesidades que trabajar solo (Dubrin, 2008, pág. 65).

### 2.2.4 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 (Castillo, 2012, pág. 62).

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 (Chiavenato, 2009, págs. 383-384).

Consiste en la lectura de un documento párrafo por párrafo, por parte de los participantes, bajo la conducción del profesor. Se realizan pausas para profundizar en las partes relevantes del documento en las que el profesor hace comentarios al respecto (Argudín, 2007, párr. 1).

### **2.2.5 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 rota folio, 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 (Castillo, 2012, pág. 62).

Consiste en un intercambio de ideas y opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeño, acerca de un tema específico con un método y una estructura en la que se mezclan la comunicación formal y las expresiones espontáneas de los participantes.

Se forman pequeños grupos de personas con el fin de intercambiar experiencias, ideas, opiniones y conocimientos con el objeto de resolver un problema o situación conflictiva, tomar decisiones, buscar datos o simplemente adquirir conocimientos aprovechando los aportes de los participantes (Guardado, 2011, párr. 1).

Es una técnica que no permite llegar inmediatamente a unas conclusiones; es mejor que éstas vayan naciendo como fruto del consenso común. Es necesario pues un cierto tiempo para que se den los cambios de opinión o de actitud; se debe procurar prescindir de las votaciones hasta que haya unos criterios homogéneos que no dividan al grupo ni radicalicen algunos puntos de vista.

La atmósfera a crear por el animador es amplia, dinámica e informal, con cierto sentido del humor. El animador juega sólo el papel de hilo conductor para que sea el grupo el que se defina, trabaje y llegue a unas conclusiones claras y aceptadas por todos sus miembros.

Para ello el animador debe imprimir dinamismo a las intervenciones, que sean cortas y que cada miembro pueda hablar muchas veces. Es mejor prescindir de las declaraciones de principios, que obstaculizan la posibilidad de opinión, de complementación y de enriquecimiento (Calderón y Armendariz, s.f., párr. 7-9).

### 2.2.6 Estudio de caso

El grupo estudia y analiza exhaustivamente un caso dado para proponer soluciones. El caso presentado debe ser real y estar de acuerdo con situaciones o problemas de temas que el grupo conozca está formado por tres partes:

1. Elaboración de un documento que describe el caso que va a estudiarse. Se distribuye a cada uno de los integrantes del grupo.
2. Cada participante lee el caso, identifica el problema, reúne todos los datos y considera todas las soluciones posibles.
3. Se inicia una discusión dirigida por el instructor para seleccionar y aplicar la mejor solución (Castillo, 2012, pág. 63).

La técnica de estudio de casos, consiste precisamente en proporcionar una serie de casos que representen situaciones problemáticas diversas de la vida real para que se estudien y analicen. De esta manera, se pretende entrenar a los alumnos en la generación de soluciones. Evidentemente, al tratarse de un método pedagógico activo, se exigen algunas condiciones mínimas. Por ejemplo, algunos supuestos previos en el profesor: creatividad, metodología activa, preocupación por una formación integral, habilidades para el manejo de grupos, buena comunicación con el alumnado y una definida vocación docente.

También hay que reconocer que se maneja mejor el método en grupos poco numerosos. Específicamente, un caso es una relación escrita que describe una situación acaecida en la vida de una persona, familia, grupo o empresa. Su aplicación como estrategia o técnica de aprendizaje, como se apuntó previamente, entrena a los alumnos en la elaboración de soluciones válidas para los posibles problemas de carácter complejo que se presenten en la realidad futura. En este sentido, el caso enseña a vivir en sociedad. Y esto lo hace particularmente importante (ITSM, s.f, párr. 3).

El estudio de caso es una técnica de aprendizaje en la que el sujeto se enfrenta a la descripción de una situación específica que plantea un problema, que debe ser comprendido, valorado y resuelto por un grupo de personas a través de un proceso de discusión.

Dicho en otras palabras, el alumno se enfrenta a un problema concreto, es decir, a un caso, que describe una situación de la vida real. Debe ser capaz de analizar una serie de hechos, referentes a un campo particular del conocimiento, para llegar a una decisión razonada en pequeños grupos de trabajo.

El estudio de caso es, por lo tanto, una técnica grupal que fomenta la participación del alumno, desarrollando su espíritu crítico. Además, lo prepara para la toma de decisiones, enseñándole a defender sus argumentos y a contrastarlos con las opiniones del resto del grupo (educ.ar, s.f, párr. 4-6). (educ.ar, s.f)

### **2.2.7 Expositiva**

Las ideas expuestas se centran en la comunicación verbal de un tema ante un grupo de personas. Su desarrollo está centrado en el instructor. Se trata de técnicas centradas en el trabajo en gran grupo a partir de la exposición de información por parte del profesor o expertos y la participación del alumno. Se trata de una estructura cooperativa, donde a partir de la información que el alumno dispone, de la información presentada por el profesor o de la previa localización de la información se propone la realización de actividades de realización individual, y posteriormente aportar resultados, conclusiones, cuestiones al gran grupo a través de un tablón donde compartir los resultados con el profesor y los compañeros.

Estas permiten a los alumnos relacionar, contrastar y juzgar críticamente las respuestas aportadas por sus compañeros permite a los alumnos relacionar, contrastar y juzgar críticamente las respuestas aportadas por sus compañeros. Los objetivos de aprendizaje son individuales, pero los conocimientos se ven enriquecidos con las aportaciones del grupo (grupotecnologíaeducativa.es, s.f, parr. 1).

Los objetivos de la técnica expositiva son la transmisión de conocimientos, ofrecer un enfoque crítico de la disciplina que conduzca a los alumnos a reflexionar y descubrir las relaciones entre los diversos conceptos, formar una mentalidad crítica en la forma de afrontar los problemas y la capacidad para elegir un método para resolverlos (Argudín, 2007, parr. 1-2).

### **2.2.8 Demostrativa**

Según el estudio 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, pág. 63).

La capacitación en el puesto es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia en cuanto al puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación de puestos implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad (Chiavenato, 2009, pág. 382).

El profesor demuestra una operación tal como espera que el alumno la aprenda a realizar. Si el proceso es complicado, la deberá separar en pequeñas unidades de instrucción. Es muy importante cuidar que se presente un solo proceso (sin desviaciones o alternativas) para evitar confusión en el estudiante (Argudín, 2007, pág. 1).

### **2.3 Técnicas modernas de capacitación**

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:

1. Flexibilidad. 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.
2. Interacción. 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.

Algunos expertos incluso indican que las tecnologías interactivas reducen en 50% en promedio, el tiempo de aprendizaje. 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, págs. 63-65).

1. Los recursos audiovisuales. Las imágenes visuales y la información en audio son poderosas herramientas de comunicación. La grabación y el registro de clases, mensajes y presentaciones audiovisuales que serán repetidas ante muchos capacitados, juntos o separados, es el medio más utilizado. El CD y el DVD permiten grabar programas de capacitación para distribuirlos y presentarlos en varios locales diferentes en cualquier ocasión.
2. Teleconferencia. El equipo de audio y video se usa para que las personas participen en reuniones, aun cuando están muy distantes entre sí o lejos del lugar del evento. Una videoconferencia de cuatro horas con cuatro personas ahorra en promedio 5000 reales en viajes de avión y gastos de hoteles y restaurantes.
3. Comunicaciones electrónicas. Ahora los avances en la tecnología de la información permiten las comunicaciones interactivas entre personas físicamente distantes. Por medio del correo de voz (voice mail), el director actúa como fuente que envía un mensaje sonoro a las demás personas dentro de la red de teléfonos de una empresa. El correo de voz se utiliza en las organizaciones involucradas en programas de calidad total.
4. Correo electrónico. Es una forma de comunicación electrónica que permite a las personas comunicarse con otras por medio de mensajes enviados a través de las computadoras ligadas a redes de computadoras. Además del internet, muchas organizaciones crean redes internas basadas en ésta (intranets) para incrementar la interacción electrónica. La internet permite mayor interconectividad con escuelas y universidades de todo el mundo.
5. Tecnología de multimedia. Es la comunicación electrónica que integra voz, video y texto, codificados digitalmente y transportados por redes de fibras ópticas.
6. Capacitación a distancia, también denominada e-learning o entrenamiento virtual. Es la capacitación por medio de internet y puede ser sincronizada (cuando la transmisión se hace a una hora, la persona asiste a la computadora) o no sincronizada (cuando la persona localiza en el sitio, a cualquier hora, el programa al que quiere asistir). El entrenamiento a

distancia ofrece grandes ventajas: se puede hacer a cualquier hora y en cualquier lugar. Su costo, en comparación con los programas convencionales, es bajísimo (Chiavenato, 2009, pág. 384).

1. Conferencias: Constituyen métodos prácticos y fáciles de ejecutar, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas, se puede acompañar de materiales impresos para facilitar el aprendizaje asimismo se pueden usar proyectores para presentar imágenes, gráficos, fotografías, grabaciones de videos o películas para facilitar el aprendizaje.
2. Juego de roles: Se utiliza esta técnica en la capacitación para enseñar técnicas de venta, de entrevista, para dirigirse a grupos, resolver conflictos y lograr negociaciones o desempeñar cargos de más responsabilidad como jefes o supervisores. Consiste en hacer que los profesionales desarrollen roles de acuerdo al cargo o tareas que desempeñaran.
3. 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 eficaz, en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.
4. Aprendizaje programado: Es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, consiste en presentar un conjunto de preguntas o hechos para que el alumno responda luego revisa y compara con las respuestas y retoma a aquellas en las que se ha equivocado, hasta responder correctamente todas.
5. Simulaciones: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o en equipos de simulación la ejecución de sus tareas por ejemplo simulación de manejo de máquinas, vehículos, aviones, etc. que utilizaran en su puesto, pero en realidad son instrumentos fuera del mismo. Esta capacitación busca obtener las ventajas de una simulación y corregir los errores sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación ni arriesgar el deterioro o accidentes con las maquinas.

Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto (psicologiayempresa.com, 2011, parr. 3-10).

## **2.4 Evaluación de la capacitación**

El plan de capacitación implica establecer desde el objetivo del programa, hasta la logística y el diseño académico. Los objetivos pueden ser clasificados en función de lo que se pretende lograr en cada fase de la capacitación. Los objetivos de la capacitación son la expresión objetiva de un aprendizaje al término de un periodo de capacitación, debe formularse incluyendo el tiempo, la cantidad, la calidad, el sujeto y por supuesto la acción (Castillo, 2012, pág. 63).

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. Estas dos evaluaciones se realizarán en cada una de las acciones formativas, encargándose el coordinador de realizar un informe con el resultado global del plan de formación.

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. 49).

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.

Y verificar si los resultados de la capacitación tienen relación con la consecuencia de las metas de la empresa. Además de estos dos aspectos 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, es este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como: Aumento en eficiencia 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 eficiencia entre otros.
2. Evaluación a nivel de los recursos humanos. En este nivel la capacitación debe proporcionar resultados como: Reducción de la rotación, reducción del ausentismo, aumento de eficiencia individual de los empleados, aumento de las habilidades de las personas, aumento del conocimiento de las personas y cambio de actitudes y conductas de las personas
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 de 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 (Chiavenato, 2007, págs. 403-404).

### **Capítulo III: Desarrollo del talento humano basado en competencias**

En este capítulo expondremos el desarrollo del talento humano basado en competencia, definiendo lo que es el desarrollo de competencia, dentro y fuera de la organización, utilizando los diferentes, métodos de desarrollo y talento, los planes de carrera, de sucesión, programas de reemplazo, y el desarrollo de los empleados a niveles superiores que forman parte del conjunto de esfuerzos necesarios para lograr el desarrollo del talento humano en base a las capacidades, hoy llamadas competencias.

#### **3.1 Talento y competencia**

El significado de la palabra talento, según el diccionario de la Real Academia Española, son los dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona. En esta última definición podríamos encontrar casi un sinónimo de la palabra competencia, con igual sentido con el que la utilizamos en nuestro trabajo. Por lo tanto, si partimos de esta similitud en la utilización de los términos, cuando se dice gestión del talento se hace referencia a gestión de las competencias.

Si partimos de la definición de talento que ofrece el Diccionario del español como el conjunto de dotes intelectuales de una persona, el paso siguiente será discernir cuál es o cómo está conformado el conjunto de dotes intelectuales. En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior.

El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa posición.

Las personas tenemos diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; sólo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea doméstica.

Cuando se hace referencia al talento de un colaborador, sólo se piensa en el talento en relación con la tarea a realizar; lo mismo sucede si la posición analizada es, por ejemplo, la de un deportista, el cual puede tener talento para el tenis, sin que ello signifique que lo tenga para otra cosa.

Para Corominas, abocado al análisis etimológico del término, competencia es una palabra tomada del latín *competere*, que significa ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir, ser adecuado, pertenecer, que a su vez deriva de *petere*, dirigirse a, pedir y tiene el mismo origen que *competere*, pertenecer, incumbir.

La metodología de gestión de recursos humanos por competencias tiene un enfoque más ambicioso, ya que, en definitiva, se busca que cada persona que ocupe una posición sea adecuada y apta. Los conocimientos son muy importantes, y si no se verifican lo más probable será que la persona no podrá realizar su tarea. Sin embargo, ¿qué marca la diferencia? Aquellas cosas que nos hacen decir que una persona tiene talento en lo suyo, que se desempeña exitosamente o que tiene una performance superior, son elementos que, en todos los casos, no se relacionan con los conocimientos sino con lo que se denomina *soft*, la personalidad; para nuestro trabajo, las competencias.

Podremos decir que alguien sabe mucho de un tema en particular, pero no es ese elemento aislado el que determine que es un profesional destacado; los conocimientos van acompañados de una serie de características personales que marcan la diferencia (Alles, 2008, pág. 29)

### **3.1 Definición de desarrollo de competencias**

Una competencia es la capacidad de un trabajador para desempeñar funciones inherentes a su empleo. Las competencias también se definen como la capacidad de aplicar conocimientos, destrezas y experiencias en el desarrollo de las tareas propias de una profesión y en un puesto.

Si se habla de desarrollo de competencias se tratará de una serie de actividades orientadas a mejorar el desempeño en las actividades asignadas. En todas las organizaciones se han desarrollado las competencias siempre, aún sin llamarles así y aún sin darse cuenta, el asignar a una persona a un puesto y dejarlo aprender sobre la marcha o aplicando su experiencia o intuición, es finalmente una manera de desarrollar competencias. Si bien con la práctica la gente ha aprendido a desarrollar sus habilidades, también es cierto que muchos trabajadores requieren apoyo y es entonces cuando se deben establecer los planes de desarrollo. El aprendizaje experimental o la capacitación con base en la experiencia pueden resumirse en etapas.

En una primera instancia el participante parte de una experiencia concreta que trae consigo. En una segunda fase, el aprendizaje se inicia en forma inducida por el instructor.

A partir de allí sigue una etapa de formación abstracta de conocimientos, finalizando con una etapa deductiva que se relaciona con la experiencia concreta del participante aportado al inicio de la actividad, En ciertos contextos se ha tenido que diferenciar las características de por lo menos algunas competencias.

Tipos de competencias.

Las competencias básicas son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que toda persona necesita para desempeñarse eficiente y eficazmente en una actividad productiva, cualquiera sea la naturaleza y nivel de calificación que ésta demanda.

Las competencias genéricas son los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que son comunes a una cadena productiva o familia ocupacional. Las competencias específicas consisten en conocimientos con mayor contenido específico y dirigido a una determinada función u ocupación especializada.

Competencias sociales, inseparables de las otras, versan sobre el vínculo que mantiene el trabajador con el sistema de empleo y con los cambios en el mercado de trabajo.



Éstas últimas identifican a un trabajador analítico, activo y crítico de los cambios en el mercado de trabajo y de su impacto en la sociedad, en la cultura, en los hábitos de consumo, en el ambiente, etcétera (Castillo, 2012, págs. 74-77).

La educación se transformará en las próximas décadas más de lo que lo ha hecho desde que, hace más de trescientos años, fue creada la escuela moderna gracias al libro impreso. Una economía en la que el conocimiento ha llegado a ser el verdadero capital y el primer recurso productor de riqueza, formula a las instituciones educativas nuevas y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad educativas.

El concepto de persona se ha redefinido. Están cambiando de modo espectacular y rápido los métodos de aprendizaje y de enseñanza, en parte como resultado de nuevos desarrollos teóricos sobre el proceso de comprender y aprender, y en parte por la nueva tecnología.

Para la transmisión de nuevos conocimientos se sugiere en todos los casos un doble camino: los conocimientos teóricos sumados a la experimentación práctica, como una forma de comprender mejor la temática y de fijar los conocimientos. En ocasiones las personas rechazan los cambios, y una forma de debilitar sus barreras frente a estos es a través de la experimentación. Cuando una persona puede llevar a su universo cotidiano los conocimientos teóricos, se siente más proclive a aplicarlos en el día a día. Si la capacitación de adultos tiene todas estas dificultades cuando tan sólo de conocimientos se trata, imaginemos lo que sucede cuando se les pide a personas adultas que modifiquen mucho o poco sus comportamientos.

Cuando se hace referencia a la necesidad de capacitar en materia de competencias se utiliza el término desarrollo como una forma de incluir dentro del mismo concepto tanto la capacitación como el entrenamiento. Los distintos especialistas coinciden en este aspecto. Para modificar comportamientos se requiere de un proceso que explicaremos detalladamente más adelante.

Este proceso de aprendizaje que permite cambiar comportamientos no se logra sólo conociendo acerca del tema. No se trata de la fórmula del interés compuesto, que una vez conocida se aplica en el trabajo o, si se la estudió en años más jóvenes, tomando un libro de la biblioteca se puede refrescar el conocimiento y calcular el interés requerido.

Cambiar comportamientos es un proceso mucho más largo y dificultoso. Sin embargo, en el mercado existen también falsos especialistas que pretenden hacer creer que a través de cualquier curso prearmado que comúnmente se denominan enlatados es factible mejorar comportamientos relacionados con determinadas competencias.

Por lo tanto, usted podrá asistir a actividades sobre trabajo en equipo, liderazgo o cualquier otra competencia, donde en ocho horas le dirán si es un buen mal trabajador en equipo; si usted es un buen líder o sólo ayuda al líder. Pero al finalizar no sabrá cómo mejorar su comportamiento para adquirir un nivel más alto de la competencia.

Porque estas actividades pueden ser muy buenas para predecir comportamientos; pueden ser utilizadas a modo de assessment (método para la evaluación de personas), pero no son útiles con relación a aquello para lo que dicen que sirve; mejorar comportamientos, cambiar conductas para pasar de un nivel a otro de la competencia.

Ojalá esto fuese posible. Si fuera tan sencillo, todas las personas podrían tomar un curso de las competencias más requeridas en el mercado o sobre aquellas que les interesan en particular, y rápidamente mejorar. Lamentablemente, no es así. (Alles, 2008, págs. 61-63).

### **3.2 Desarrollo de competencias dentro de la organización**

Existen diversas maneras en que un trabajador puede desarrollar las competencias en su trabajo, éstas dependerán de las características del puesto y de las políticas de la organización. Se analizarán a continuación algunas de las más comunes.

1. Rotación de puestos, implica asignar a una persona de manera temporal a distintos puestos a fin de que conozca la función y sobre el trabajo, aprenda los aspectos fundamentales del mismo, algunas organizaciones llegan a planificar esta rotación a efecto de que todo el personal, o la mayor parte del mismo, pase por distintas áreas, en otros casos simplemente se van atendiendo las necesidades conforme surgen.
2. Asignación a nuevos proyectos, se asigna al empleado a un grupo o comité que tiene como función la resolución de algún problema o el diseño de un proyecto nuevo.
3. Asignación como asistente a nivel de dirección, en este caso, el trabajador es asignado como asistente de una persona con mayor jerarquía para observar la actuación de dicho directivo con fines de capacitación.
4. Paneles de gerentes para entrenamiento, es una variante del punto anterior. Se trata de grupos de trabajo con un propósito específico como puede ser el desarrollo de una o varias competencias en particular (Castillo, 2012, págs. 77-78).

El desarrollo de competencias no se relaciona con nuevas técnicas pedagógicas. Por el contrario, es una actitud que debe adoptar quien quiera desarrollar sus competencias, actitud que puede ser compartida y reconocida como tal por la superioridad de la empresa.

Desde este punto de vista, el desarrollo de las competencias no puede ser objeto de manuales pedagógicos y no es una actividad de formación colocada bajo la autoridad de un responsable. Se refiere a la voluntad de uno mismo de intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y encontrar los medios que favorecerán este desarrollo, incluso aunque este esfuerzo deba hacerse en contacto con los responsables de la gestión de los recursos humanos en la empresa.

Según Levy Leboyer, no se pueden elaborar planes de desarrollo ómnibus. Volveremos sobre este tema más adelante; es importante reflexionar sobre este punto, ya que se refiere a una práctica habitual en muchas empresas.

Por ejemplo, cuando en el momento de realizar un plan de formación la empresa defina que para el ejercicio siguiente se incluirá capacitación sobre tal o cual temática con relación a competencias, pensando que, de ese modo, está desarrollando competencias verdaderamente.

En la actualidad, ya incorporado el concepto de competencias a la gestión empresarial, el desarrollo de estas se ubica en un lugar diferente. En las etapas iniciales de la carrera de una persona se le suele brindar fuerte capacitación en temas relacionados con el conocimiento. Básicamente, esto obedece a dos objetivos: complementar la formación de origen y/o que la persona adquiera conocimientos respecto de aspectos específicos de la organización y sus productos.

La formación en competencias, por su parte, puede darse en las etapas iniciales, pero en general se verifica en etapas posteriores. No se destina a personas que se están integrando a la empresa sino a aquellas que ya ocupan un puesto en ella, con el objetivo de hacerlas más eficaces. La formación en competencias acompaña a una persona en su crecimiento.

Las organizaciones se preocupan por crear condiciones favorables para que sus empleados desarrollen sus competencias. Adquirir nuevas competencias no es una actividad anterior al trabajo o que se efectúa aparte del trabajo; se realiza en el transcurso mismo del trabajo y mediante este.

Las competencias no son cualidades innatas que la experiencia no hace más que desarrollar. Son el producto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, experiencia que permite la integración con éxito de los conocimientos y del savoir-faire a fin de construir competencias inéditas.

Por lo tanto, un plan de desarrollo de competencias no puede ser organizado de la misma manera que los planes de formación en conocimientos. La clave para el desarrollo de las competencias se basa en sacar partido de las propias experiencias de la persona, y que esta adopte una actitud crítica en cuanto a la manera como se perciben y se resuelven los problemas.

Y sea capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones (Alles, 2008, págs. 64,67,158).

### **3.2.1 Mentoring y coaching como métodos de desarrollo de talento en organizaciones de vanguardia**

En la actualidad, muchas organizaciones han acudido al coaching o al mentoring, como estrategias de desarrollo del talento. En primer lugar, se definirá cada uno de los términos citados.

El coaching es un proceso en el cual dos o más personas interactúan, estableciendo una relación en la que una de ellas (coach) ayuda a la otra (coachee o entrenado) a que consiga sus objetivos. El coach debe ser capaz de generar y sostener una relación de confianza y confidencialidad con cada individuo. Su interés debe centrarse en ayudar a desarrollar y maximizar las competencias del individuo. La persona entrenada no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por el coach, el coach debe evitar transmitir su experiencia.

El mentoring, es un proceso en el cual una persona ayuda a la otra a experimentar un crecimiento profesional a través del aprendizaje. Generalmente, éste se da a través de consejos o información que una persona que tiene conocimiento, experiencia y habilidades, hace en beneficio del desarrollo del otro. A la persona que recibe el beneficio se le conoce como entrenado o tutorado (Castillo, págs. 78, 81).

Coaching/mentoring/tutoría. Es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de personas, desde el entrenamiento diario hasta el feedback brindado por una persona a sus colaboradores con alguna periodicidad como cuando se realizan las evaluaciones de desempeño. Un jefe que cumple el rol de coach lo hace día a día con sus subordinados. En ese caso se produce una relación abierta entre los empleados y sus supervisores. Muchas organizaciones proveen a los jefes capacitación al respecto, para lograr una práctica extendida en materia de coaching en todos los niveles de la organización.

Para que esta capacitación sea eficaz los jefes deben tener ciertas características (competencias) relacionadas con una adecuada aplicación del coaching.

Como complemento de la acción de los jefes y supervisores se pueden implementar programas de coaching, a través de un coach interno o externo. La tarea de coaching puede ser entre pares, o asumida por un ejecutivo de mayor nivel, un integrante del área de recursos humanos, un consultor externo, etcétera.

La aplicación del coaching plantea diferencias según el nivel de la persona a orientar. No es lo mismo un joven profesional que un gerente. Respecto de los programas de tutoría o mentoring, podemos incluirlos en el punto que estamos tratando, pero cabe decir que si bien los términos coaching, mentoring o tutoría se usan como sinónimos, la función de unos y otros programas, en materia de desarrollo de competencias, es similar, pero la práctica es diferente.

Sin descartar ninguno de los denominados métodos tradicionales, como ya se ha dicho, proponemos tres vías para el desarrollo de competencias, una de las cuales es el coaching, que consideramos el segundo método más eficaz para el desarrollo de competencias dentro del trabajo.

El término coaching es utilizado profusamente en la actualidad. En relación con el desarrollo de competencias se requiere un tipo determinado de coaching: aquel que permitirá el desarrollo de la/s competencia/s que se deseen desarrollar. Para ello, el coach debe reunir ciertos requisitos específicos, uno de ellos muy importante: ser un referente en la competencia a desarrollar. Es en este punto que el coaching para el desarrollo de competencias se diferencia de otras prácticas que utilizan la misma denominación.

Es muy importante, a su vez, el rol de coach que pueda ejercer el jefe directo de la persona. En nuestro trabajo hemos hecho referencia al coaching, observando que puede ser realizado indistintamente por un coach, un mentor o tutor, o por un jefe.

El coaching utilizado como una vía para el desarrollo de competencias no implica llevar a cabo meras reuniones entre dos personas; es una metodología de trabajo con un objetivo específico: el desarrollo de la/s competencia/s en base a un plan de acción y un propósito específico, realizando cada uno de los participantes, coach y aprendiz, un control y seguimiento de lo actuado (Alles, 2008, págs. 159,162-163,168).

Coaching. El administrador puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un coach. El coaching se refiere al conjunto de todas esas facetas.

Tutoría o mentoring. Se trata de la ayuda que los ejecutivos de la cúpula ofrecen a las personas que aspiran a subir a niveles más altos dentro de la organización. El avance en la carrera requiere que las personas sean favorecidas por otras que tienen puestos dominantes en la organización y que definen los objetivos, las prioridades y las normas de la organización.

Se habla de tutoría cuando un ejecutivo desempeña un papel activo para guiar y orientar a una persona en su carrera. De la misma manera que un técnico deportivo observa, analiza y trata de mejorar el desempeño de los atletas, el tutor brinda orientación dentro de la jerarquía corporativa, guía y aconseja, y presenta críticas y sugerencias para ayudar al crecimiento del colaborador.

Los tutores o los mentores son ejecutivos que se ofrecen para ayudar a los colaboradores de distintas áreas de la empresa y les proporcionan un sistema de apoyo y sostén profesional y político (Chiavenato, 2009, págs. 417-418).

### **3.3 Desarrollo de competencias fuera de la organización**

Se tratarán aquí las estrategias para promover el desarrollo fuera del trabajo, de hecho, dichos métodos son aquellos en los que se emplean todas las técnicas. Se conoce como capacitación fuera del trabajo a todo curso, seminario, taller o cualquier otro evento de formación al que se acude fuera de la tarea misma, son diferentes a las estrategias revisadas antes como es la rotación de puestos o los comités gerenciales que como se indicó, se llevan a cabo dentro del trabajo.

Lo relevante del tema es que la mayoría de los cursos que planean las organizaciones, están orientados a adquirir conocimientos, sin embargo, con un enfoque de competencias, lo que resulta valioso es lograr la modificación de comportamientos, lo cual demanda de acciones a la medida de la organización, cada una de éstas es distinta y por ello cada una busca diferentes objetivos en cuanto al desarrollo de su personal, los cursos y seminarios que se planteen entonces, no solo deben atender las demandas específicas de la organización sino también deben lograr poner a los participantes en acción. Algunos de los métodos de capacitación fuera del trabajo son:

Cursos formales de capacitación. Estos van desde los clásicos cursos que incluso pueden ser llevados a cabo en la propia organización, pero que son generalmente impartidos por personas ajenas a la misma, por ello se consideran aquí la primera opción en este rubro. También se incluyen en éste a los estudios de posgrado, ya sea especialidades, diplomados o maestrías, que son pagados por la organización o al menos parcialmente.

Capacitación on-line, esta técnica de capacitación ya fue revisada en el capítulo dos de este libro. Se considera una de las formas en que los trabajadores pueden prepararse sin necesariamente estar en su lugar de trabajo como ya se explicó antes.

Seminarios externos, que generalmente se ofrecen en un menú pre establecido y que se seleccionan de acuerdo con las necesidades de la organización en el momento en que se presentan.

Juegos gerenciales. Tienen un propósito de simulación, es decir, poner al participante en situaciones simuladas para su formación. Un juego de simulación requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible.

Actividades outdoors o fuera del ámbito laboral. Estas actividades han tenido su origen en programas para altos ejecutivos, por medio de los cuales pasaban varios días o fines de semana alejados de sus lugares de trabajo para realizar determinadas actividades.



Tiene la gran ventaja de involucrar activamente al participante en el aprendizaje y comprometerlo dinámicamente a través de su comportamiento. La actividad outdoor combina participación, diversión y aprendizaje. A través de la acción, el participante incorpora conocimientos, habilidades y actitudes (Castillo, 2012, págs. 81,84).

Hemos denominado métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo al grupo de actividades dirigido tanto a la transmisión de conocimientos como al desarrollo de competencias, que son planeadas por la organización y que pueden realizarse tanto dentro de su ámbito como fuera de él (considerando la ubicación geográfica), a la vez que pueden llevarse a cabo en el horario laboral de cada persona, o en cualquier otro. El ejemplo más frecuente de este tipo de actividades lo constituyen los cursos de capacitación o formación: se relacionan directamente con la tarea diaria, pero se realizan fuera de esta.

Cursos formales de capacitación. Estos pueden ser desde los clásicos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por ella. En el caso de estudios de grado o posgrado, las variantes oscilan entre el pago total de los gastos de estudio y el de una parte de los mismos. En ambos casos se presuponen ciertas facilidades para el estudio adicionales al estándar, previstas en la legislación de cada país.

Lecturas guiadas. Se relaciona con una de las actividades que hemos propuesto para el autodesarrollo. Las lecturas sugeridas por tutores, mentores, jefes u otras personas que puedan influir favorablemente pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo tanto de conocimientos como de competencias.

Capacitación on-line o instrucción guiada a través del ordenador. Mencionamos esta actividad por separado porque así se la visualiza en muchos ámbitos. En la mayoría de los casos sólo se trata de actividades de capacitación que utilizan el soporte tecnológico (el ordenador), y tienen una ventaja sobre los métodos tradicionales, al permitir el entrenamiento de personas sin requerir su desplazamiento físico; otra ventaja muy importante es que con este método las personas pueden elegir el horario en que se capacitarán, ya que pueden hacerlo en cualquier momento.

Seminarios externos. Al igual que sucede con los juegos gerenciales, hay muchas opciones en el mercado. Deberá ser muy cuidadoso en su elección.

Método de estudio de casos. Se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto.

Juegos gerenciales. Tienen un propósito de simulación, es decir, poner en juego al participante en situaciones simuladas para su formación. Un juego de simulación requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible.

Existen muchas variantes de juegos de simulación por ordenador e interactivos donde las personas pueden jugar solas o en grupos. Muchos juegos de simulación no tienen una única solución y sólo plantean poner en acción las relaciones interpersonales. En materia de juegos se pueden encontrar muchas opciones. Para que los mismos sean fructíferos, las actividades deberán ser conducidas por un instructor experimentado, en el caso de ser presenciales, o tener un diseño muy cuidado, en el caso de los que se administran a través de un ordenador.

Programas relacionados con universidades. Los programas en universidades son muy útiles para la formación gerencial integral pero no están, en general, enfocados al desarrollo de competencias en particular.

Role playing o entrenamiento a través de la simulación. Requiere una persona entrenada en esta práctica para asumir el rol específico deseado. Se utiliza especialmente para el desarrollo de competencias. Vale el mismo comentario que para juegos gerenciales y seminarios. (Alles, 2008, págs. 208,213-215).

Las organizaciones exitosas invierten mucho en programas de trainees (personal en capacitación), como un mecanismo planificado para enriquecer al capital humano a largo plazo y un verdadero programa de mejora continua de la calidad del personal de larga duración.

Es una especie de inversión en el éxito futuro de la empresa. Las personas que participan en el programa pasan un periodo programado en la empresa, reciben una capacitación continua que administran profesionales de alto nivel y participan en ciertas actividades previamente establecidas, durante las cuales son observados y evaluados en cuanto a su desempeño, su vinculación con la empresa y la cultura de ésta, su espíritu de equipo, sus competencias y su potencial de desarrollo.

Los programas de trainees son una especie de corto circuito en los antiguos programas para hacer carrera profesional, toda vez que los capacitados, después de su formación y desarrollo, están en puestos avanzados de una carrera dentro de la empresa. Por lo general, los programas de trainees se dirigen a universitarios recién graduados o en el último o penúltimo año de su formación escolar. Algunas empresas tienen convenios con escuelas de alto nivel para dar seguimiento a la formación escolar de sus mejores alumnos para después integrarlos a su plantilla de colaboradores (Chiavenato, 2009, pág. 421).

### **3.4 Plan de carrera**

Con la exigencia cada vez mayor de estabilidad y buenas perspectivas de carreras para los empleados dentro de las empresas, aumenta la necesidad de implementar planes capaces de contemplar tal situación. Un plan de carrera es una planificación que tiene como objetivo recorrer la carrera de los profesionales dentro de una determinada organización.

El plan implica la manera en que la empresa desea que el profesional crezca en la estructura interna, así como qué etapas tendrá que atravesar para recibir promociones y ascender a cargos más altos. Elaborar el plan requiere organización y mucho conocimiento, tanto acerca de la empresa como acerca de aquello que se espera de cada colaborador.

Los planes de carreras son acciones estratégicas de las empresas, que normalmente parten de la dirección. Los profesionales de Recursos Humanos son los responsables de analizar y trazar las acciones pertinentes al plan y de presentarlas a los empleados, acompañando la evolución y el desenvolvimiento de los profesionales.

Para elaborar un plan exitoso, debes seguir una serie de pasos. El primero es confeccionar un organigrama bien definido. Además, debes describir los sueldos y los beneficios, así como la antigüedad y otras particularidades.

El plan es un orientador, ya que, gracias a él, colaborar puede nutrir las expectativas dentro de la organización, mejorar la productividad y promover mayor compromiso y sentimiento de pertenencia a la empresa. Contribuye a la motivación, porque el empleado puede visualizar las posibilidades reales de ascenso en una perspectiva de corto, mediano y largo plazo. Es importante resaltar que los planes de carreras por sí solos no son garantía de éxito. Si un profesional desea hacer carrera en la empresa, el plan de carrera sugerido por el departamento de Recursos Humanos y el superior serán responsables de posibilitar el desarrollo y, consecuentemente, el ascenso del profesional.

Además de los planes de carreras, es fundamental que la empresa adopte políticas de desarrollo que propicien mayor satisfacción en el empleado, para que pueda de esta manera viabilizar el interés en seguir la carrera y obtener resultados satisfactorios para la empresa.

La falta de planes de carreras puede ser un factor decisivo para la salida de profesionales de la empresa. Incluso lo contrario también puede suceder: un profesional puede no adaptarse a las expectativas que la empresa describe en el plan, lo que puede influir directamente en el alejamiento.

Algunos aspectos deben tenerse en cuenta al momento de la elaboración de los planes de carreras. Cada empresa debe desarrollar los puntos de orientación, que van a depender del tamaño, del rubro y de la actuación en el mercado de la organización, entre los más importantes, se mencionan,

1. Cursos, desde grado y post grado, hasta maestrías y doctorados
2. Antigüedad
3. Potencial de desarrollo
4. Compromiso
5. Proyectos a desarrollarse y ya desarrollados
6. Logro de las metas
7. Análisis de perfil y comportamiento.

Manejarse dentro de un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave y la confección de los respectivos planes de carrera y los planes de sucesión. La evaluación de los empleados en relación con el desarrollo de carrera puede hacerse con numerosos métodos: la entrevista por incidentes críticos, diversos test, simulaciones en un assessment center, informes sobre la evaluación del desempeño, o evaluación de superiores, colegas y subordinados.

Los planes de sucesión deben realizarse para todos los niveles gerenciales de la organización y diagramas de reemplazo o cuadros de reemplazo son aquellos en los que se incluye a los candidatos potenciales para cada posición gerencial o de dirección. Los planes de sucesión, a diferencia de los diagramas de reemplazo, no incluyen con precisión el momento en que un empleado deberá ocupar la vacante.

Aunque una organización no cuente entre sus buenas prácticas el desarrollo de su personal y no confeccione planes de sucesión para todos los puestos clave, sin que importe la edad de sus ocupantes, es recomendable se elaboren planes de sucesión, aunque sean muy sencillos, por ejemplo: no sólo cuando se estima que un funcionario está próximo a la edad de retiro (Castillo, págs. 84-86).

El desarrollo de las personas tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos.

El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas.

Los primeros planes de desarrollo de las carreras que adoptaron las organizaciones eran formales y rígidos y con una orientación exclusiva en las necesidades de la organización, con una planificación previa y una preparación anticipada de los trabajadores para la expansión, los nuevos mercados y otros cambios organizacionales. Sin embargo, en fechas recientes, estos planes dejaron de ser unilaterales y ahora abarcan tanto las necesidades de la organización como las de las personas involucradas (Chiavenato, 2009, pág. 418).

La planificación de carreras es un problema que afecta a tres estamentos de la empresa:

1. La alta dirección está involucrada porque la planificación de carreras se refiere a los puestos estratégicos de mayor importancia en la empresa. No es raro que la gerencia se constituya en gate keeper, lo que equivale a decir que en todas las promociones sustituciones y contrataciones referidas a estos puestos estratégicos la gerencia, a veces junto con el consejero delegado, participan activamente en estos procesos.
2. La línea operativa está afectada por la planificación de carreras, en primer lugar, porque cada jefe es responsable de promover a sus colaboradores. Por otra parte, el jefe directo es quien mejor conoce a su colaborador y, por tanto, el jefe es la autoridad delegada para valorar, programar la promoción y posteriormente encuadrar a sus colaboradores.
3. La dirección de recursos humano, por último, tiene la responsabilidad de los planes y los sistemas de selección, formación interna o externa, y dispone además de la información acerca de todo el personal de la empresa.

¿A qué puestos afecta la planificación de carreras? Principalmente cuatro son los colectivos a quienes se les aplica la planificación de carreras:

1. En principio, todo el personal directivo.
2. Los directores y subdirectores pro movibles.
3. Los mandos intermedios, de menor nivel, pero cuya función es relevante para los resultados del negocio.

4. El personal de base con un desempeño excepcional en quienes se detecte aspiraciones por ascender, condiciones para lograrlo y disposición a pagar el precio que toda promoción comporta (Puchol, 2003, págs. 216-218).

### **3.4.1 Planes de sucesión y programas de reemplazo**

Los planes de sucesión son aquellos en los que se establecen los nombres de las personas con el potencial necesario, para ocupar el lugar de otros empleados que por diversas causas dejarán vacante un puesto determinado.

En los planes de sucesión no existe una fecha cierta en que el sucesor ocupará el puesto en cuestión la cual puede darse o no. También es posible que los sucesores participen en los planes de más de un puesto. Por otro lado, los planes de reemplazo, son también propuestas de posibles sucesores a posiciones determinadas, pero a diferencia de los planes de sucesión, en este si existe una fecha cierta en la cual el ocupante del puesto lo dejará, y se designa un solo reemplazo o sucesor, estos planes o programas generalmente se reflejan en diagramas por lo que también se les conoce como diagramas de reemplazo.

En los planes de sucesión la organización no asume ningún compromiso con los participantes del programa como posibles sucesores, solo se les ofrece actividades de formación y desarrollo para que estén listos el día en que se produzca una vacante (si es que esto sucede), mientras que en los diagramas de reemplazo la organización asume un compromiso mayor con la persona que es designada para ocupar un puesto en el futuro.

Las organizaciones pueden implementar de modo conjunto planes de sucesión y de reemplazo. Los beneficios son múltiples. A su vez, los diagramas de reemplazo pueden ser una primera etapa para llegar, más adelante, a confeccionar planes de sucesión para todos los puestos clave, sin considerar la edad de sus ocupantes (Castillo, págs. 86-87).

La planificación de la sucesión que se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan. El Leadership Continuity Program (LCP) de American Telephone and Telegraph (AT&T) hace hincapié en el desarrollo de las personas y no necesariamente en su promoción. Los colaboradores reciben nuevos cargos que les preparan para asumir cada vez más responsabilidades.

Los candidatos para el LCP son seleccionados con base en tres criterios: excelente desempeño sustentable, elevada evaluación entre sus colegas y potencial demostrado para desempeñarse en un puesto, cuando menos cuatro niveles salariales por encima de su nivel actual (Chiavenato, 2009, págs. 420-421).

Se trata de esquemas organizativos en los que, para cada persona se indican los posibles sustitutos, teniendo en cuenta las jubilaciones, posibles dimisiones, promociones, etc. Se puede incluso prever dos sustitutos para cada jefe. A la inversa, una persona puede ser candidato para dos o más puestos. Un organigrama no indica necesariamente la intención de querer promover a determinadas personas, pero constituye un plan muy concreto de lo que habría que hacer si imprevistamente un puesto quedara vacante, y cuánto tiempo se necesitaría para disponer las sustituciones adecuadas. Lo normal es que los interesados conozcan solamente la parte que les afecta a ellos, no la totalidad de los planes de sucesión que afectan a otras personas en la organización (Puchol, 2003, págs. 215-216).

### **3.4.2. Cómo desarrollar a los empleados hacia niveles superiores**

La organización juega un papel fundamental en la preparación del talento humano, sin embargo, también ya se ha comentado la importancia de que el empleado busque mejorar sus competencias a través de programas de desarrollo dentro de la organización o fuera de ella.

A través del autodesarrollo, mediante distintas técnicas, los empleados pueden incrementar sus conocimientos y aptitudes para alcanzar las metas que se propongan en el ámbito laboral.



Como se ha mencionado el avance de la carrera profesional de un empleado dependerá del acuerdo que él y la organización, generalmente a través del departamento de recursos humanos o talento humano, establezcan para determinar el nivel actual de desempeño, el nivel al que se desea aspirar y sobre todo las acciones a seguir para alcanzar ese nivel, esto se podría graficar de la siguiente manera:

Dado que una gran responsabilidad de los posibles ascensos de los trabajadores recae en la propia organización, es importante que ésta diseñe los programas e implemente acciones que le permitan apoyar a sus empleados a lograr las metas hacia el futuro, entre éstas se encuentran:

1. Realizar programas de capacitación y desarrollo de personal a través de distintas estrategias.
2. Designar mentores para los nuevos empleados o aquellos que lo requieran, de esta forma aprenderá sus nuevas funciones de forma más acelerada, y tendrán su desarrollo profesional conducido por personas con más experiencia.
3. Establecer políticas y procedimientos que permitan proporcionar recursos adecuados a las demandas de la propia organización en materia de superación profesional (becas, aulas, equipo, etc.).
4. Crear una cultura de desarrollo, el día a día de la empresa debe reflejar un deseo incesante de aprendizaje.
5. Reconocer el crecimiento de los empleados: este reconocimiento puede ser desde un pequeño texto en el periódico de la empresa hasta un aumento de sueldo. Este depende de la realidad de la organización, pero el reconocimiento reforzará la cultura de desarrollo profesional que se quiera crear (Castillo, págs. 87,89).

El desafío de promover la generación de conocimientos disponibles para todos exige pensar en la organización como sujeto de aprendizaje. Es decir, un sistema capaz de reconocer, incorporar y adaptar la información del contexto que le permita actuar eficazmente y sobrevivir.

Si bien esta es una capacidad inherente a las organizaciones (sin ella no podrían responder al medio y sucumbirían), su aplicación se ve generalmente limitada por obstáculos propios de la particular dinámica organizacional. Es frecuente observar en las empresas cómo el conocimiento, muchas veces clave para el éxito de la gestión, no circula, se concentra generalmente en la cúspide, y se torna inaccesible para quienes lo necesitan para operar.

En tales casos, la principal contribución de los especialistas en capacitación consiste en generar sistemas que permitan la fluida circulación, aplicación y revisión del conocimiento con el objeto de mejorarlo permanentemente. Mantener entrenado y capacitado al personal, además de mantenerlo empleable, significa mantener actualizado el capital intelectual de la empresa. Por ello la capacitación tiene un valor estratégico para las organizaciones. Realmente marcará la diferencia entre una organización y otra (Alles, 2008, págs. 226-227).

Cuando una persona está interesada en la promoción, se le debe dar a conocer simultáneamente cuáles son sus posibilidades de promoción en un futuro (de lo que hablaremos en el punto siguiente), y cuál es el precio que habrá de pagar por ello.

A veces, este precio consiste en dedicar el tiempo libre a realizar algún curso, perfeccionar el inglés, leer algunos libros sobre algún tema, ingresar en una comisión interna de, digamos, mejora de la calidad, otras veces, la propuesta incluirá abandonar su puesto de trabajo durante seis meses o un año para seguir un master full-time.

En otras ocasiones la propuesta será desplazarse a una filial en el extranjero, o aceptar un puesto de delegado en otra ciudad, durante el tiempo necesario para adquirir la experiencia de la que carece, recibir coaching de algún directivo (Puchol, 2003, pág. 215).

## Conclusiones

Concluimos el presente trabajo determinando la importancia y necesidades de capacitación, que existen en la diferente área de una organización, por lo que desarrollamos este tema utilizando las técnicas y modelos más comunes como es el modelo participativo ya que se trata del elemento humano. Teniendo como referencia, las técnicas de observación directa, hasta la lluvia de ideas, y aplicando este estudio como un proceso, ya que el capital humano está constituido por talentos y competencias de las personas.

Igualmente señalar la importancia que tiene el elaborar un buen plan de capacitación diseñado en base a la mayor o menor ambición que la organización tenga, lo que proyecta a corto, mediano o largo plazo, con una formación tan importante que conseguirá motivar a sus trabajadores y a la vez incrementará la productividad.

En las organizaciones existe la visión de desarrollar el talento humano y sus capacidades, con el único propósito de explotar este recurso, con una actitud interesante ya que en correspondencia al elemento humano se logrará desarrollar un plan de carrera de competencias o capacidades que le servirá de enriquecimiento tanto al elemento humano como a la organización en sí, para el crecimiento de ambos.

## Bibliografía

- Alles, M. A. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. .
- Argudín, M. L. (2007). <http://hadoc.azc.uam.mx>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://hadoc.azc.uam.mx>: <http://hadoc.azc.uam.mx/tecnicas/guiada.htm>
- Berenstein, M. (6 de Febrero de 2012). <http://emprendedoresnews.com>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://emprendedoresnews.com>: <http://emprendedoresnews.com/tips/el-valor-del-capital-humano-en-las-organizaciones.html>
- Calderon, A., Armendariz Villareal, R. (2010). <https://sلاstradecisiones.wikispaces.com>. Recuperado el 05 de 05 de 2017, de <https://sلاstradecisiones.wikispaces.com>: [https://sلاstradecisiones.wikispaces.com/file/view/MANUAL+DE+RECURSO S++DID%C3%81CTICOS.doc](https://sلاstradecisiones.wikispaces.com/file/view/MANUAL+DE+RECURSO+S++DID%C3%81CTICOS.doc)
- capitalhumano.org. (23 de Octubre de 2008). <http://capitalhumanorga.blogspot.com>. Recuperado el 2017 de 05 de 12, de <http://capitalhumanorga.blogspot.com>: <http://capitalhumanorga.blogspot.com/2008/10/componentes-del-capital-humano.html>
- Castillo, R. D. (2012). *Desarrollo del capital humano en la organización*. México: Red Tercer Milenio S.C.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). México D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores SA DE CV.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición ed.). México D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores SA DE CV.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (1996). *Administración de Personal* (Sexta ed.). México: Tipografica BARS SA.
- Dubrin, A. J. (2008). *Relaciones Humanas. Comportamiento Humano en el Trabajo* (Novena ed.). México: Pearson Educación de México .S A de CV.

educ.ar. (s.f). <https://cdn.educ.ar>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <https://cdn.educ.ar>:  
[https://cdn.educ.ar/dinamico/UnidadHtml\\_\\_get\\_\\_e7883d21-7a07-11e1-832d-ed15e3c494af/index.html](https://cdn.educ.ar/dinamico/UnidadHtml__get__e7883d21-7a07-11e1-832d-ed15e3c494af/index.html)

Escalante, V. S. (2000). *Capacitación y adiestramiento de personal: El camino al éxito de la empresa*. México: Universidad Autonoma de Tamaulipas.

gerza.com. (2012). <http://www.gerza.com>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://www.gerza.com>:  
[http://www.gerza.com/tecnicas\\_grupo/todas\\_tecnicas/debate\\_dirigido.html](http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/debate_dirigido.html)

grupotecnologíaeducativa.es. (s.f). <http://tecnologiaedu.us.es>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://tecnologiaedu.us.es>:  
<http://tecnologiaedu.us.es/mec2005/html/cursos/fina/3-2.htm>

Guardado, D. A. (07 de Septiembre de 2011). <http://didactica2ucachalate.blogspot.com>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://didactica2ucachalate.blogspot.com>:  
<http://didactica2ucachalate.blogspot.com/2011/09/discusion-dirigida-en-grupos.html>

ITSM, I. T. (s.f). <http://sitios.itesm.mx>. Recuperado el 10 de 05 de 2017, de <http://sitios.itesm.mx>:  
[http://sitios.itesm.mx/va/dide2/tecnicas\\_didacticas/casos/casos.pdf](http://sitios.itesm.mx/va/dide2/tecnicas_didacticas/casos/casos.pdf)

psicologiyempresa.com. (23 de Febrero de 2011). <http://psicologiyempresa.com>. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de <http://psicologiyempresa.com>:  
<http://psicologiyempresa.com/tecnicas-de-capacitacion-y-entrenamiento.html>

Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Madrid: Díaz de Santos.

Salinas, V., Escalante Laura. (2005). *Capacitacion y Adriestamiento del Personal*. Mexico: Universidad Autonoma de Tamalipas.

Tejedo, J., Iglesias, M. (2011). *Operaciones administrativa de Recursos Humanos*. México: Mcmillan Profesional.