



|  |   |
|--|---|
| <b>Título del documento</b>  |   |
| Artículo de Revista Digital  |   |
| <b>Nombre del docente</b>  |   |
| Dr. Juan Carlos Soto Piña  |   |
| <b>Fecha de producción</b>   | <b>Lugar</b>  |
| 06 de enero de 2023  | Universidad Tecnológica de Querétaro  |
| <b>Programa educativo (Marque un solo programa con una X):</b>   |   |
| <input type="checkbox"/> P1. TSU en Administración Área Capital Humano - Intensivo   | <input type="checkbox"/> P.6. TSU en Logística Área Cadena de Suministros - Intensivo           |
| <input checked="" type="checkbox"/> P2. TSU en Administración Área Capital Humano - Flexible   | <input type="checkbox"/> P.7 Licenciatura en Gestión del Capital Humano - Intensivo             |
| <input type="checkbox"/> P3. TSU en Desarrollo de Negocios Área Servicio Posventa - Intensivo  | <input type="checkbox"/> P.8 Licenciatura en Innovación de Negocios y Mercadotecnia - Intensivo |
| <input type="checkbox"/> P4. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Intensivo  | <input type="checkbox"/> P.9 Licenciatura en Diseño y Gestión de Redes Logísticas - Intensivo   |
| <input type="checkbox"/> P5. TSU en Desarrollo de Negocios Área Mercadotecnia - Flexible   |   |
| <b>Nombre de la asignatura</b>   | <b>Unidad Temática</b>  |
| INTEGRADORA I  | I. Gestión de la capacitación   |
| <b>Propósito</b>   |   |
| El alumno integrará proyectos de gestión de la capacitación, para contribuir al desarrollo del personal y la productividad de la organización. |   |
| <b>Referencia (en formato APA):<sup>1</sup></b>  |   |

<sup>1</sup> Se recomienda consultar: Centro de Escritura Javeriano. (2020). *Normas APA, séptima edición*. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. <https://www2.javerianacali.edu.co/centro-escritura/recursos/manual-de-no...>

García López, J.: "El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones", en Contribuciones a la Economía, diciembre 2011, en <http://www.eumed.net/ce/2011b/>

**Licencia Creative Commons:**

(Conoce más aquí: <https://creativecommons.org/licenses/?lang=es>)

Pegue aquí la licencia

# EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, SUS ETAPAS E IMPLEMENTACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Dr. José Manuel García López<sup>1</sup>  
[josman9\\_1@hotmail.com](mailto:josman9_1@hotmail.com)

## Resumen

Es un análisis de lo que es y lo que representa la capacitación y desarrollo en las organizaciones, cómo se clasifica, como debe administrarse e impartirse, esto es, señalando las etapas del proceso para llevarla a cabo y qué actividades se deben realizar en cada etapa del proceso. Se hace una clasificación de las técnicas que se deben utilizar en la enseñanza, señalando cuál es la más efectiva para el aprendizaje. De igual manera, se señalan algunas leyes o aspectos a tomar en consideración, para facilitar el aprendizaje y se pueda aprovechar con mayor efectividad la capacitación de los trabajadores, de tal manera que considerando ambos aspectos, es decir, si el instructor hace más fácil la enseñanza, a los participantes en la capacitación se les facilitará el aprendizaje, completándose de ésta manera el proceso de "enseñanza-aprendizaje" para beneficio de ambas partes, esto es, la organización y el recurso humano.

## Abstract

It is an analysis of what is and what training and development represent in organizations, how they are classified, as it should be managed and delivered, that is, pointing out the stages of the process to take place and what activities should be performed in each stage of the process. A classification of the techniques to be used in teaching is made, pointing out which of them is most effective for learning. Similarly, some aspects and laws are pointed out to facilitate learning for making training more effective to workers, so that, considering these both aspects, that is to say, if the instructor makes easier the training to participants, they will be learning more easily, thus, completing this way the process of "teaching-learning" for the benefit of both parties, that is, organization and human resources.

## Palabras claves

Capacitación, desarrollo, entrenamiento, alineación, compromiso, eficiencia y eficacia, enseñanza-aprendizaje, ventajas competitivas, diseño instruccional, detección de necesidades, diagnóstico situacional, FODA, planeación estratégica.

## 1. Por qué es necesaria la capacitación

En la actualidad se le ha dado un papel preponderante a la administración del personal, anteriormente, las empresas que tenían mayor acceso al capital y las innovaciones tecnológicas contaban con mayores ventajas competitivas, sin embargo, en la actualidad esto ha cambiado considerablemente. "Hoy, las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son las que van un paso adelante de la competencia, pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que esté en la organización"(Mondey y Noe, 1997, p. 4).

De alguna forma, se podría decir que: "el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de la cual forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces"(Werther y Davis, 1998, p. 8) a través de administrar mejor los recursos humanos, de aquí que, una buena administración de recursos humanos genera beneficios en el sentido de, que si el

---

<sup>1</sup> García López, José Manuel, Ph. D., Es Profesor Investigador y jefe de carrera en la Licenciatura de Ciencias Empresariales, Universidad del Istmo, Campus, Ixtepec, Oaxaca, México. Contacto: [josman9\\_1@hotmail.com](mailto:josman9_1@hotmail.com) y [jmgarcial@bianni.unistmo.edu.mx](mailto:jmgarcial@bianni.unistmo.edu.mx).

talento humano es escaso y valioso, se tiene que crear un ambiente de trabajo atractivo para retener al personal contratado y obtener de él el máximo rendimiento.

El razonamiento anterior debería hacer reflexionar en lo siguiente: ¿cómo puede caber en la mente de un administrador de recursos humanos, la idea de considerar que algún personal con determinadas habilidades quiera desempeñarse en un ambiente desagradable, donde el trabajo no sea retador y que tampoco le permita poner en práctica sus habilidades y conocimientos, y que además no se le desarrolle tanto en lo personal como en lo laboral?. En la actualidad podrían haber muchas oportunidades de empleos, pero no todas las empresas podrían ser muy buenos lugares para trabajar, en muchas de las economías modernas, es más fácil obtener recursos económicos y tecnología de punta que un buen personal, esto significa que la ventaja competitiva la tendrán las empresas que sepan como atraer, seleccionar y retener a sus trabajadores mediante un plan claro y definido de desarrollo personal y laboral.

Administrar el recurso humano es la habilidad que podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en la mayoría de las organizaciones. Una gran parte de los ejecutivos actuales y en especial, ejecutivos de áreas productivas, no le dan la importancia debida a la administración efectiva de sus recursos humanos, por lo regular consideran que esta función corresponde solamente al departamento de recursos humanos, de aquí que, muchos de los problemas de una compañía son problemas de personal y por lo regular, no son atendidos hasta que hacen crisis, o cuando ya no es posible postergarlos. Si se quiere desarrollar una organización que pueda crear valor a largo plazo irremediamente hay que enfocarse en la gente, que crezcan y se desarrollen a la par con la organización.

Un error muy frecuente en la administración es que por lo regular, cuando se plantea una estrategia, se señalan con precisión lo que se va a hacer con los recursos económicos, tecnológicos y financieros, pero rara vez se mencionan los recursos humanos que se van a necesitar y mucho menos, con qué cualidades, habilidades, conocimientos y/o competencias necesarias. Es importante señalar, que sin estos recursos, es poco probable implantar las estrategias por excelentes que éstas sean. "Cada mejora a la compañía descansa en la gente que desea hacer algo mejor y diferente. Cuando...se pueda...obtener personal que quiera y sepa como cambiar, entonces se podrán implantar las estrategias y alcanzar los objetivos"(Gubman, 1998, p. 7).

Si uno se preguntara por qué es esencial conectar la estrategia con el personal para administrar el talento, o lo más importante, como hacerlo, se podría decir que esto descansa en tres conceptos claves, la alineación, el compromiso y la medición. La alineación significa asignar a la gente en la posición correcta, es decir, el personal deberá estar alineado conforme a la estrategia del negocio, dicho de otra forma, determinar qué cualidades, competencias o habilidades se requieren en tal o cual estrategia y en base a eso asignar a las personas que cubran con esos requisitos o dotarlos de esas habilidades mediante la capacitación y adiestramiento. El compromiso significa promover que el personal se comprometa con sus propósitos básicos y dirección correcta y finalmente evaluar el desempeño.

Lo que se puede deducir de lo anterior es, que "si realmente el éxito competitivo de las organizaciones se logra a través de la gente, [esto es], que la fuerza laboral sea realmente una fuente cada vez más importante de ventaja competitiva, entonces es importante crear una fuerza laboral con la habilidad de lograr el éxito competitivo y que no pueda ser copiado con facilidad por la competencia...[Sin embargo], es más fácil [y recomendable] conservar a las personas en el empleo si tienen múltiples habilidades y pueden hacer cosas diferentes" (Pfeffer, 1996, p. 30 y 56). Entonces, uno de los factores que podría ayudar a lograr esto, sería contar con un buen sistema integral de capacitación que permita desarrollar en el personal los conocimientos, las habilidades y/o competencias necesarias para que la organización pueda implementar sus estrategias para el logro de los objetivos institucionales, derivados de la planeación estratégica.

La función de administrar recursos humanos es una tarea que precisamente administra a seres humanos, que tienen una serie de características que los hace únicos, con complejos, virtudes, traumas, sentimientos, satisfacciones, insatisfacciones, etc. También la administración debe tener claro que debe crearle valor al personal a través de administrarlos con respeto, proporcionarles condiciones de trabajo higiénicas y seguras, capacitándolos y desarrollándolos de tal forma que crezcan conjuntamente con la empresa y puedan realizarse a través del trabajo.

Una función del día con día de toda organización, deberá ser el poder desarrollar al máximo el potencial de la gente, administrando el recurso humano en forma integral o total, en el marco de una cultura laboral de respeto, de formación y crecimiento mutuos. De ésta manera se podrán lograr objetivos particulares como: incrementar el liderazgo tanto individuales como de grupos, que permita el compromiso del personal con su organización; crear programas de comunicación efectiva y sistemas de reconocimientos y cambios de cultura para una mayor integración y participación de todos en el logro de los objetivos organizacionales. Estas actividades resaltan la importancia de la administración de los recursos humanos y una de las actividades principales de esta función es la capacitación y desarrollo del personal que integra las organizaciones. La importancia de esta actividad estriba principalmente en que la misma dinámica empresarial y el cambio constante que sufren las organizaciones requieren de contar con personal preparado y con los conocimientos y habilidades suficientes para enfrentar esos cambios. Es por esto que en toda organización debe existir un proceso de formación, capacitación y desarrollo de los recursos humanos que permita adecuar y absorber el desarrollo tecnológico, la creación de nuevos productos, servicios y la transformación constante de la propia empresa (Arias Galicia y Heredia Espinosa, 2001, p. 505).

Se puede decir que la capacitación es un proceso continuo, porque aún cuando al personal de nuevo ingreso se le da la inducción en forma adecuada, con frecuencia es preciso entrenarlos o capacitarlos en las labores para las que fueron contratados y/o proporcionales nuevos conocimientos necesarios para el desempeño de un puesto, al igual que los empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos, pueden requerir capacitación para desempeñar adecuadamente su trabajo. Es posible que aún los candidatos internos no posean las habilidades o que también tengan hábitos incorrectos que requieran corregirse. También, siempre será necesario mantener un equilibrio entre las aptitudes y actitudes de los trabajadores y los requerimientos del puesto. En este esquema entran en juego la orientación y la capacitación para poder aumentar la productividad. La capacitación es un elemento muy importante y juega un papel preponderante en la vida de las organizaciones y del personal que las integra, de tal forma que: "Aunque la capacitación o el entrenamiento auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales"(Werther Jr. y Davis, 1998, p. 208).

Las razones para proporcionar capacitación pueden ser muy variadas, en los últimos años se ha tenido un incremento en la necesidad de tener más y mejores conocimientos, el hombre moderno sufre una intensa curiosidad y un indomable afán inquisitivo, con toda seguridad, las organizaciones del futuro continuarán experimentando ese deseo de saber, que además de enriquecer sus vidas personales, enriquecen a las organizaciones para las cuales trabajan... [Asimismo, otros aspectos de los beneficios que aporta la capacitación son]: 1) ayuda a mejorar las aptitudes y las actitudes, 2) eleva los conocimientos de los ocupantes de los puestos en todos los niveles organizacionales, 3) mejora la moral y la satisfacción de la fuerza de trabajo, 4) guía al personal a identificarse con los objetivos de la organización, 5) crea una mejor imagen tanto del personal como de la organización, 6) mejora las relaciones entre jefes y subordinados, 7) ayuda a sistematizar el trabajo, 8) fluyen mejor la toma de decisiones y la solución de problemas, 9) propicia el desarrollo y las promociones, 10) es la mejor herramienta para incrementar la productividad y la calidad, 11) contribuye a mantener bajos los costos de operación en muchas áreas, 12) contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones y 13) permite el establecimiento y logro de metas individuales. (Werther Jr, y Davis 1998, p. 209)

## **2. Definición y clasificación de la capacitación**

La información recopilada durante el proceso de detección de las necesidades de capacitación, misma a la que se le ha dado por llamar en forma general capacitación, resulta conveniente definirla y/o clasificarla ya sea en capacitación o en desarrollo, porque esto permitirá una mejor coordinación y planeación de la misma, para ello, se da a continuación una breve definición de cada uno de estos términos:

1. Capacitación: es una actividad que debe ser sistémica, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes)

necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva, esto es, en tiempo y en forma.

2. Desarrollo: se refiere a los conocimientos que se le proporcionan al trabajador con el propósito de prepararlo para responsabilidades futuras, es decir, se tiene detectado que la persona tiene potencial para ocupar mejores puestos, o puestos con mayores niveles de responsabilidades, de tal forma que se capacita a esta persona con el objetivo claro de prepararlo para promociones futuras.
3. Entrenamiento: es la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en las sesiones de capacitación, con el propósito de adquirir o desarrollar habilidades psicomotrices en los trabajadores para desarrollar mejor su trabajo.

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros, con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello a más largo plazo o a partir de funciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

### **3. La planeación estratégica y la capacitación**

Al hablar de planeación estratégica es hacer mención entre otras cosas a estrategia, por lo que se debe recordar que una estrategia, es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados, sin olvidar también, que implica integrar las principales metas, objetivos y políticas de una organización y a la vez establecer una secuencia lógica de las acciones a realizar para lograr un objetivo. Una estrategia formulada en forma adecuada, ayuda a poner orden y asignar los recursos de la organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes, en el cual también se establecen las condiciones y los recursos necesarios para su implantación. La capacitación debe ser parte de la planeación estratégica y a su vez también deberá ser planeada estratégicamente, ¿pero cómo podría hacerse la planeación estratégica de la capacitación?. La respuesta debería ser: igual que la planeación integral, el administrador de los recursos humanos deberá tener muy claro el qué y para qué impartir capacitación y qué tipo de capacitación impartir.

#### **3.1. Definición y búsqueda de sentido de la capacitación**

Se deberá contar con la Visión y la Misión del departamento y/o sistema de capacitación, donde se pueda percibir con claridad por qué y para que existe éste. Así mismo se deberán definir o seleccionar un conjunto de Valores cuya pretensión sea la de regir o normar al sistema o la función de capacitación, es decir, que existan principios reguladores de la misma para evitar que ésta se desvie. De esta forma se contará con una especie de dirección y sentido de la capacitación, porque en conjunto, estos tres elementos, la visión, la misión y los valores darían origen a lo que debería ser un sistema integral de capacitación, es decir, la Filosofía de como se quiere que sea la capacitación institucional en la empresa.

#### **3.2. Establecimiento de objetivos y metas**

A partir de lo anterior, se deberán definir y establecer objetivos claros, retadores, alcanzables y medibles a corto, mediano y largo plazos de capacitación, desde luego alineados con la estrategia general del negocio, esto es, que la planeación estratégica de la capacitación en todo momento deberá estar alineada y subordinada a la planeación estratégica integral, los objetivos y metas a establecer deberán coincidir y apoyar a los objetivos y metas organizacionales, éstos deberán ser comunicados y compartidos con el resto del personal para establecer el compromiso de logro en todos los niveles de la organización o en quienes recaiga la responsabilidad de que se imparta la capacitación en la empresa.

### **3.3. Diagnóstico situacional de la organización**

Una vez determinado que acciones se requieren o se pretenden lograr, se deberá proceder al análisis FODA de la organización con respecto a la capacitación y el sistema mismo de capacitación, donde se deberán determinar las fuerzas y debilidades del sistema y las oportunidades y amenazas del entorno en que se vaya a impartir la capacitación, los recursos con que se cuentan y los que se necesitarían y si no se tienen de momento, entonces resulta necesario determinar con anticipación, de donde se podrían obtener esos recursos para hacer posible que se imparta la capacitación necesaria o indispensable en la organización. Identificadas las fuerzas, debilidades de la organización y determinadas las oportunidades y amenazas del entorno, se estará en posibilidades de poder diseñar la estrategia a seguir en el plan integral de capacitación, es decir, en ésta etapa se debe establecer, de qué forma, con qué recursos, cuándo, dónde y quién impartirá la capacitación objeto de la planeación estratégica, quiénes estarán involucrados en este proceso, etc., esto es, en esta etapa, se deben tener claros todos y cada uno de los “pros” y “contras” que se pudieran presentar y también cómo se pretendería solucionarlos para alcanzar las metas establecidas y esperadas del sistema de capacitación, que por lo regular son: cambios de actitudes y desarrollo de habilidades o competencias, entre otros, desde luego, buscando que el trabajador sepa, pueda y quiera hacer su trabajo de la manera más eficiente y efectiva posible y que se traduzcan en una mejora de la productividad y competitividad organizacional.

A menudo resulta difícil definir los conocimientos que requiere el personal y existe el riesgo de invertir más de lo necesario en programas de capacitación que incluyen conocimientos y habilidades no relevantes. Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que involucran al personal de todos los niveles. Por lo tanto, a fin de tener programas de capacitación eficaces y adecuados a la organización, se recomienda un enfoque de sistema que considere la situación integral de la empresa, para que, a partir de ahí se puedan generar programas que sean de verdadera utilidad a la misma. De tal forma, que es recomendable apoyarse en el análisis estratégico mediante la técnica conocida como FODA para algunos o DOFA para otros, en este caso particular, el orden de las letras no afecta el sentido y aplicación de ésta herramienta de planeación, pues cada letra representa una actividad a realizar para el análisis situacional, ya sea interno o externo, las vocales O y A, se refieren a las “oportunidades” y “amenazas” del entorno en que se vaya a realizar tal o cual proceso de trabajo, mientras que las consonantes F y D, se refieren a las “fuerzas” y “debilidades” que podría tener la organización para poder llevar a cabo una actividad cualquiera.

En el caso que nos ocupa, que es la capacitación, la empresa deberá realizar un previo análisis de sus condiciones favorables y desfavorables, es decir, clarificar sus fuerzas y debilidades para implementar un programa de capacitación, analizar si cuenta con los recursos necesarios, al igual, deberá revisar o tomar en cuenta todas las condiciones desfavorables o amenazas que se le pudieran presentar y las oportunidades que podría aprovechar en caso de implementar su programa de capacitación y desarrollado. De esta forma la inversión podrá ser mejor enfocada y dirigida a áreas que tengan una verdadera necesidad de capacitación y por ende impartir la capacitación que en realidad se requiera y no dar capacitación a “diestra y siniestra”, sin una verdadera necesidad y aprovechamiento. Una vez ejecutados los planes estratégicos, es decir, cumplida la capacitación del personal tal como fue planeada, se deberá proceder a evaluar para constatar que tan certera fue ésta, comparando lo planeado contra los resultados logrados y de existir desviaciones, se debe proceder a efectuar las correcciones necesarias y de haber sido exitoso el plan, se deberá proceder a realizar nuevamente el proceso, buscando que se repita con igual éxito cuando menos, o se mejore.

### **4. Estructura de un modelo o proceso de capacitación**

Para que la capacitación sea efectiva en una organización, ésta deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante en la empresa, formar y educar en forma sistémica a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación y/o formación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que permita a la capacitación de los trabajadores, en el sentido de que éstos puedan adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo,

entre otras. De tal forma que la capacitación requiere de una planeación y preparación cuidadosa de una serie de pasos que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación, por lo tanto, al hablar de proceso se debería pensar en algo sistémico, coordinado, o algún modelo, etc. La capacitación no es la excepción a la regla, también existen modelos que representan la realidad empresarial de como impartir la capacitación con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas y minimizando los costos o inversión.

De acuerdo con Werther Jr. y Davis, 1998, p. 211), los pasos preliminares que se requieren cumplir para poder contar un buen programa de capacitación son: 1) detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico; 2) determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de la evaluación; 3) diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma; 4) la impartición para desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) y 5) la evaluación, que puede ser. Antes: durante y posterior a las capacitación; la primera para ubicar al participante en su nivel de conocimientos previos y partir de ahí para otorgarle los nuevos conocimientos; durante: para corregir cualquier desviación, error o falla en el proceso para evitar que al final ya no se pueda hacer algo al respecto y posterior: para conocer el impacto, el aprovechamiento y la aplicación de las habilidades desarrolladas o adquiridas en el desempeño de la función para la cual fue capacitado el trabajador.

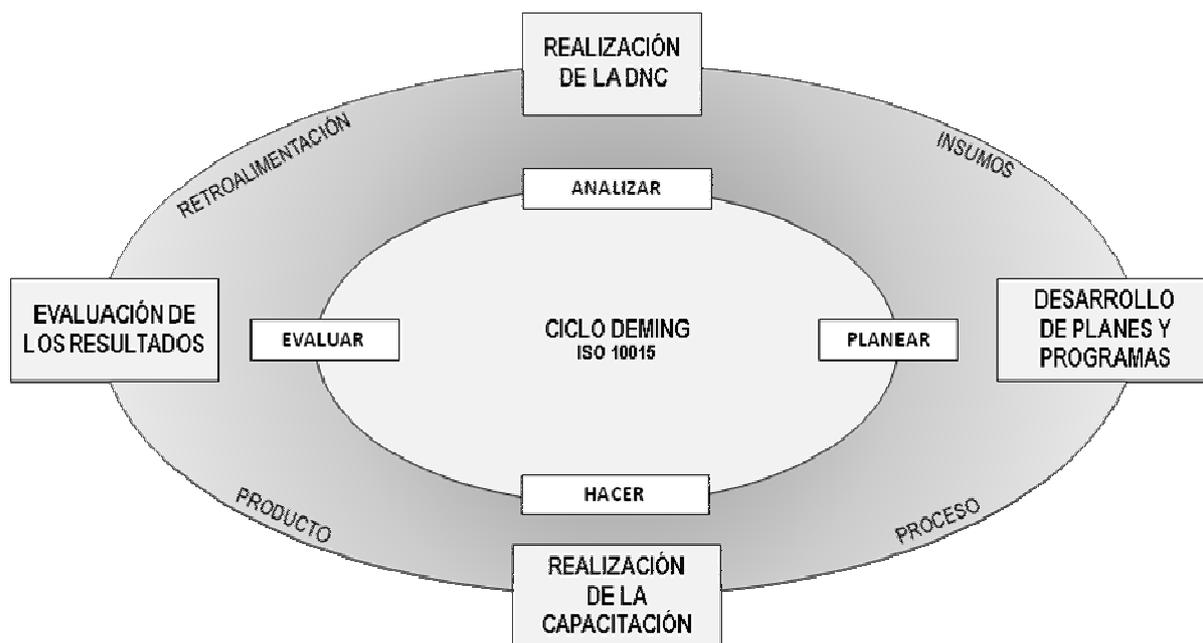
Por su parte Arias Galicia y Heredia Espinosa, 2006, p. 511, proponen un modelo de sistema, el cual denominan "Sistema AG" de capacitación para la excelencia, en el cual propone una serie de pasos para garantizar que la capacitación sea efectiva en la organización, partiendo desde un análisis de la situación de la organización, esto es, desde la planeación estratégica para ver si se cuenta con el personal idoneo, o si puede capacitar, de ser así, propone los pasos para que la empresa proporcione la capacitación requerida, éste modelo es un poco confuso, sin embargo cuenta con los cuatro pasos mínimos que tienen la mayoría de los modelos de capacitación. Chiavenato (2007, p. 389) propone también un modelo en el que se pueden apreciar claramente las etapas en que se debe operar al impartir la capacitación:

1. Diagnóstico de las necesidades de capacitación
2. Desarrollo de planes y programas
  - 2.1. Establecimiento de objetivos de la capacitación
  - 2.2. Estructuración de contenidos de la capacitación
  - 2.3. Diseño de actividades de instrucción
  - 2.4. Selección de recursos didácticos
  - 2.5. Diseño de un programa o curso de capacitación
3. Impartición o ejecución de la capacitación
4. Determinación del proceso de evaluación de los resultados

También existe normatividad de calidad al respecto de la capacitación, quizá debido a que la capacitación es un proceso determinante en el aseguramiento de la calidad de los productos que deben cumplir con sus estándares de calidad, de tal forma, que se tiene el grupo de normas ISO 10015, que son un anexo de las normas ISO 9000, mismas que hacen referencia al diagrama de Shewart, mejor conocido como ciclo de Deming el cual establece que toda actividad sistematizada se debe: Planear, Hacer, Verificar y Actuar; la norma ISO 10015 señala que un sistema de formación y desarrollo de los recursos humanos para la calidad deberá contar con las siguientes fases: analizar, planear, hacer y evaluar. Basado en estos preceptos y en el proceso de capacitación propuesto por Chiavenato ( año, p. 389) se propone un modelo sencillo, fácil de estructurar y de seguir para administrarlo con mayor efectividad, combinando aspectos que señala Chiavenato como importantes y también los elementos que aporta la norma ISO 10015, Normas para el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones para garantizar la calidad de los procesos y productos que se elaboran en las empresas. .ver figura no 1.

Se analizaron tres modelos y de alguna forma coinciden en los cuatro pasos básicos señalados, aunque con otros nombres, siendo más específico a este respecto, el modelo de Chiavenato, el cual se complementó con las normas ISO 10015, que señala con precisión las cuatro etapas que se deben aplicar en todo proceso de capacitación que se pretenda implementar para garantizar la calidad de los procesos productivos y por efecto, la calidad de los productos.

Figura no. 1, etapas de un proceso de capacitación



Fuente: Adaptado de: Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos, el capital humano en las organizaciones*, p. 389.

#### 4.1. Detección o diagnóstico de las necesidades de capacitación

Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a continuación (Chiavenato, 2007, p. 390):

1. Análisis en toda la organización: es aquél que examina a toda la compañía para determinar en que área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
2. Análisis de tareas y procesos: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.
3. Análisis de la persona: dirigida a los empleados individuales, cuestionando, ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita?. Hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos.

Al respecto, continúa Chiavenato (2007, p.390) señalando y enfatizando que el diagnóstico de las necesidades de capacitación o DNC, como se le conoce en el ámbito empresarial se debe realizar en esos tres niveles de análisis mencionados: 1) "Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional, 2) Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación y 3) Nivel de análisis de las

operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades”. Cabe mencionar que Chiavenato al hacer referencia a “el sistema de adquisición de habilidades”, se está refiriendo a los trabajadores en lo individual y a los procesos y métodos de trabajo, al igual que lo hacen los demás autores que han escrito a este respecto.

El detectar en forma correcta las necesidades de capacitación de los recursos humanos tiene entre otras, las siguientes ventajas:

1. Permite planear, realizar y controlar la función de capacitación
2. Se puede presupuestar la utilización de los recursos de manera eficiente y efectiva.
3. Refleja una situación real que permite evaluar la necesidad imperante de capacitación en la organización.
4. Conocer quienes necesitan capacitación: qué tipo de conocimientos para las personas y en que departamentos de la empresa.
5. Establecer los lineamientos para los planes y programas y su ejecución o impartición.

La principal preocupación del administrador de la capacitación, deberá ser de donde obtener la información fuente para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación. La información se deberá extraer principalmente de la planeación estratégica del negocio que es en donde se establecen los objetivos a corto, mediano y largo plazos y las estrategias y tácticas a implementar para alcanzar esos compromisos; a partir de ahí se deberá clarificar que recursos serán necesarios, incluyendo principalmente a los humanos, en ese momento el administrador de recursos humanos deberá involucrarse para analizar si cuenta con las competencias necesarias para cumplir con la planeación estratégica, si tiene los talentos necesarios y de no ser así, entonces deberá implementar sus propias estrategias para hacerse llegar del talento necesario, de aquí se podría decidir si se contrata a personal ya formado o desarrollar al que tiene. La cultura organizacional y los niveles de competitividad de la empresa son también fuentes de información para realizar una DNC, así como el concepto que tenga la alta dirección de la función de capacitación, si el director considera que la capacitación es sólo un mal necesario y no una herramienta de apoyo para la productividad y mejorar la rentabilidad del negocio, entonces será muy poco probable que proporcione todo el apoyo y los recursos necesarios para que ésta sea efectiva o cuando menos suficiente.

El siguiente nivel de análisis debe ser el sistema de capacitación, esto es, conocer que nivel de centralización o descentralización para la toma de decisiones tiene, la efectividad que ha tenido con anterioridad la función y la relación costo-beneficio de ésta y su contribución a los logros de los objetivos estratégicos. De aquí se puede deducir que “la importancia se relaciona con la relevancia de las tareas y los comportamientos específicos, en un puesto en particular y con la frecuencia con que se desempeñan. El rendimiento es la competencia de los empleados para desarrollar estas tareas. Las descripciones de puestos, evaluaciones de desempeño y entrevistas o encuestas de supervisores y ocupantes de los puestos deben proporcionar los datos necesarios”(Mondy R. y Robert M., 1997, p. 237). Por otro lado, también es necesario revisar reportes de resultados y deficiencias en los procesos productivos para detectar errores cometidos, desaprovechamiento de materiales, maquinaria y equipo; deficiencias en los mantenimientos predictivos, preventivos o correctivos, entre otros.

El último nivel de análisis debe ser el individuo, es decir, el trabajador mismo, hay que poner especial atención en la forma en que aprenden y la facilidad o dificultad con que puedan poner en práctica los conocimientos y las habilidades adquiridas. El análisis de la persona en lo individual, deberá girar entorno a tres preguntas básicamente: ¿a quién se necesita capacitar?, ¿qué clase de capacitación se necesita? y ¿cuáles son las prioridades?. Revisar los niveles de desempeño individuales es altamente recomendable y sus causas, especialmente en los desempeños por debajo de los estándares establecidos y las habilidades, actitudes y aptitudes, esto es, determinar las competencias necesarias para nivelar el desempeño a los estándares requeridos. Adicionalmente, también resultan muy útiles las pruebas de actuación, el desempeño de roles asignados en los “centros de evaluación”, entre otros.

Una segunda preocupación del administrador de la capacitación debe ser cómo obtener la información de donde ha identificado que hace falta dar capacitación. Como ya se ha señalado, son tres los niveles de los que se debe extraer la información, pero hay que realizar algunas actividades que permitan obtenerla de la mejor manera posible, para ello resulta necesario que el responsable de realizar la DNC

prepare y ejecute una serie de entrevistas con los jefes de departamentos y/o gerentes para que le hagan llegar la información de la capacitación necesaria en sus respectivas áreas, aplique cuestionarios, revise reportes, realice evaluaciones psicométricas de habilidades y/o de conocimientos para obtener la información necesaria que le permitirá a su vez poder elaborar los planes o programas de capacitación.

De esta forma, se podrá obtener la información suficiente para determinar con un alto grado de precisión los requerimientos de capacitación en la empresa y a partir de ahí poder planear, organizar, ejecutar y evaluar un proceso de capacitación y desarrollo de los recursos humanos. Entonces se podría decir que algunos de los métodos o técnicas para obtener la información para el diagnóstico de necesidades de la capacitación podrían ser: la evaluación del desempeño, la observación directa en el puesto, exámenes de conocimientos, aplicación de cuestionarios, entrevistas con jefes de departamentos, reuniones de trabajo con diferentes departamentos, las entrevistas de salidas, las descripciones de puestos, los resultados de operación, problemas de interacción humana del personal, conflictos con colegas y jefes-subordinados, etc. (Chiavenato, 2007, p. 395).

Como toda actividad, el diagnóstico de necesidades de capacitación o DNC, también debe ser planeado, considerado y operado en forma sistémica, es decir, deberá funcionar como un subproceso del proceso de capacitación, con tres etapas básicamente: 1) planeación de las actividades a realizar, 2) ejecución de las actividades planeadas y 3) análisis de la información recopilada. En la primera etapa, el responsable del proceso deberá principalmente diseñar formatos, determinar las técnicas a utilizar para la recopilación de la información, concertar citas y entrevistas, agendar reuniones de trabajo, elaborar el programa o cronograma de trabajo y darlo a conocer a sus superiores y a todos los futuros involucrados, para que a su vez ellos también agenden sus respectivas sesiones de trabajo.

En la segunda, prácticamente consiste en realizar las actividades tal y como fueron planeadas para obtener la información que permitirá determinar la capacitación requerida por la institución, en tiempo y forma, es decir, qué capacitación se requiere, quién la requiere y con qué prioridad se requiere. Y finalmente, una vez hecha la recopilación de la información se deberá proceder a realizar el análisis de la misma para que a partir de ella se pueda elaborar un programa de capacitación que permita cubrir las necesidades de conocimientos y habilidades por el personal para que realicen con mayor eficiencia y efectividad sus respectivas funciones o prepararlos para mejores puestos en la organización.

Al igual que surge la preocupación cuando se tiene que realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación respecto a que hacer para contar con el diagnóstico, también surge la inquietud de como realizarlo, es decir qué métodos o técnicas aplicar para que la información recopilada esté completa y que además, sea confiable y objetiva. Pudiera parecer poco convincente, pero considero que los elementos principales para que la información sea confiable, es el profesionalismo y la ética de quienes participan en el proceso. Dado que es un método cualitativo, éste dependerá en gran parte del tiempo, dedicación y objetividad de quienes proporcionan la información, por lo tanto siempre será recomendable aplicar algunas pruebas o exámenes a quien se les asigna tal o cual capacitación, esto como un medio de verificación de que efectivamente se requiera la capacitación solicitada. No porque se desconfié de la ética de los participantes, sino que muchas veces desconocen el tipo de capacitación que pudieran necesitar sus subordinados y confunden la causa con un efecto. La metodología o procedimiento recomendado podría ser aquel que cubriera las fases de planeación, ejecución y análisis señaladas en el párrafo anterior y terminando con la evaluación del proceso.

## **4.2. Desarrollo de planes y programas de capacitación**

Esta es la segunda etapa del proceso de capacitación, que a su vez se compone de cinco subprocesos, que son: 1) establecimiento de los objetivos de la capacitación, 2) estructuración de contenidos de la capacitación, 3) diseño de actividades de instrucción, 4) selección de recursos didácticos y 5) diseño de un programa o curso de capacitación

### **4.2.1. Establecimiento de objetivos de la capacitación**

El desarrollo de los planes y programas de capacitación deberán estar enfocados a: 1) los objetivos generales de la capacitación: lo que la organización quiere lograr mediante la capacitación de su personal; 2)

quién necesita ser capacitado: tanto en lo general como en lo particular, cualquier aprendizaje específico que incremente la efectividad de las funciones del personal o desarrolle las habilidades necesarias, y 3) los resultados del aprendizaje: lo que se espera que cada persona capacitada sea capaz de hacer y de saber en las diferentes etapas del proceso y al final de la capacitación. Los principales objetivos a los que debería estar enfocada la capacitación son: 1) preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto; 2) brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas, y 3) cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración (Chiavenato, 2007, p. 387).

Una vez que se han definidos los objetivos, se estará en condiciones de desarrollar los planes, seleccionar las metodologías apropiadas y adecuarlos en función de los recursos disponibles o presupuesto. Al definir y establecer objetivos de aprendizaje es recomendable que éstos sean claros, retadores, cuantificables, pero también alcanzables, adecuándolos al área de aprendizaje en que se pretenden aplicar y desde luego, que estén planteados en forma correcta, al igual que las actividades a realizar que permitirán a su vez alcanzarlos y finalmente, definir y establecer las medidas de control que pudieran facilitar el proceso de evaluación de si fueron o no alcanzados o cumplidos y en que forma. De aquí que para poder tener el impacto deseado en la capacitación durante el diseño de la misma, habrá que considerar que existen cinco niveles para aprender, esto es, adquirir un conocimiento o aptitud, y esto son: 1) conocer, 2) comprender, 3) aplicar, 4) sintetizar y 5) evaluar, esto nos debe llevar a que hay que utilizar acciones que impacten en forma directa cada acción deseada o esperada. Considerando estos niveles, se puede capacitar en los dos aspectos básicos, en las actitudes para cambiarlas o modificarlas y en el hacer, esto es, en el desarrollo de habilidades psicomotrices:

1. Los objetivos para denotar un campo afectivo, es decir, desarrollar o modificar una actitud, valor o apreciación en la conducta de un individuo, de tal manera que permitan: concientizar, responder, valorar, organizar y/o caracterizar lo que se pretenda lograr con la capacitación.
2. Los objetivos para el hacer, o campo psicomotriz, se clasifican principalmente en destrezas o conductas que implican el hacer con precisión, exactitud, facilidad, economía de tiempo y esfuerzo, éstas conductas pueden variar en frecuencia, intensidad y duración.

Considerando que la frecuencia indica el promedio o cantidad de veces que una persona ejecuta una conducta o actividad; la intensidad se refiere a la fuerza, potencia, enjundia, dedicación y entusiasmo que una persona pone al ejecutar la destreza; y la duración se refiere al lapso o período durante el cual la persona aplica la conducta.

Al determinarse los objetivos de la capacitación, se deben definir también los indicadores que permitirán verificar que los programas puedan ser exitosos. Una vez determinados ambos, se deberán enfocar en resultados relacionados con los planes y programas estratégicos de la organización. Otro aspecto que se debe contemplar al establecer los objetivos de la capacitación es que se requiere cumplir con ciertos aspectos legales como empresa al impartir la capacitación, estos aspectos se encuentran perfectamente bien definidos en la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 153a al 153x, en donde se establecen los requisitos, derechos y obligaciones de las empresas de capacitar a sus trabajadores y también sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores para recibir la capacitación. El organismo regulador en México de la capacitación es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, cuya página de INTERNET es: [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx), en donde se podrán encontrar asuntos relacionados con la capacitación y productividad empresarial, entre otras cosas relativas al quehacer laboral.

#### **4.2.2. Estructuración de contenidos de la capacitación**

El contenido para las sesiones de capacitación se debe basar principalmente en los perfiles y descripciones de puestos, en manuales de procedimientos, en políticas, etc., y en general en cualquier requisito establecido en el desempeño del trabajador para dotarlos de los conocimientos necesarios, o desarrollarles las habilidades requeridas para desempeñar las labores de su puesto y/o prepararlos para mejores puestos o promociones. El contenido de la capacitación “se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje...puede proponerse la enseñanza de habilidades

específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes. Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes”( Werther y Davis, 1998, 214).

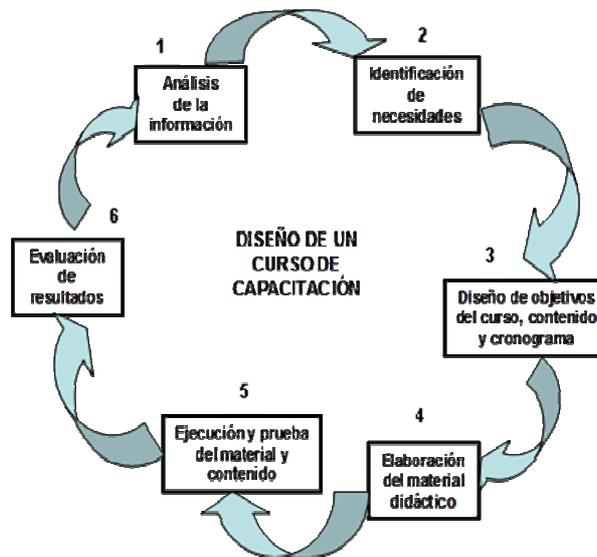
Pero si no se contemplan los objetivos de la compañía, el programa no será muy efectivo para la organización, por lo tanto, deberían incluir principalmente cuatro formas que propicien un cambio de conducta: 1) “transmisión de información: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de...conocimientos...La información es general...sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos,...también puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos; 2) el desarrollo de habilidades: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas; 3) el desarrollo o modificación de actitudes: se busca...la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal...en cuanto a los sentimientos y las reacciones...Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios y 4) el desarrollo de conceptos: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías...para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, o para elevar el nivel de generalización para desarrollar al personal.” (Chiavenato, 2007, p. 387).

#### **4.2.3. Diseño de actividades de instrucción**

Para diseñar el contenido de las actividades de capacitación, habría que recurrir a una técnica didáctica llamada diseño instruccional, ésta técnica permite desarrollar material para la enseñanza en forma sistémica, una vez que se han detectado las necesidades de capacitación y se tienen claros los objetivos de la misma, se procede a determinar los contenidos de un plan o programa de capacitación, porque se sabe a quien está dirigido, que deficiencias va a corregir, que habilidades se van a desarrollar, etc. incluyendo además las técnicas didácticas o de instrucción para los adultos mejor conocida como andragogía.

Este enfoque sistemático garantiza que: 1) realmente exista necesidad de capacitación, 2) los eventos de aprendizaje estén bien diseñados, 3) se desarrollen materiales de alta calidad para la capacitación, 4) los eventos de aprendizaje se ejecuten utilizando estrategias o enfoques apropiados y 5) los eventos de aprendizaje se evalúen para garantizar el cumplimiento del aprendizaje. Cruz Reyes, Kewin, en su artículo “Desarrollo de personal y Capacitación para un Desempeño Efectivo”, señala que existen seis pasos para desarrollar un curso de capacitación mediante la técnica de Diseño Instruccional, pasos que se podrán apreciar gráficamente en la figura siguiente:

Figura no. 2  
Pasos para el desarrollo de cursos de capacitación mediante diseño instruccional



Fuente: elaborado con información de Cruz Reyes, Kewin, *Op. Cit.*

La forma en que se deberán cumplir las etapas de este sistema, señaladas en la figura no. 2, requiere que se realice un análisis de la información necesaria para cumplir con todas las demás fases del proceso del diseño instruccional, se podrán identificar las barreras o limitaciones, el o los problemas, las causas de los problemas y sus posibles soluciones, que permitirán que el diseño, se lleve a cabo y se pueda desarrollar el programa de estudio, formulando los objetivos del curso y crear un cronograma del mismo que sirva como un mapa o guía para realizar la capacitación. Elaborar un programa o curso de capacitación implica, la generación de documentos y materiales que se vayan a utilizar en el curso por los capacitadores y los participantes durante la impartición del curso de conformidad con el diseño. Los documentos que se elaboren en la etapa de elaboración del material didáctico, deberán incluir: guías de aprendizaje, listas de verificación, material didáctico, notas para el capacitador, hojas de tareas, estudios de casos y dinámicas de juegos interacción y/o práctica de los conceptos, en general, todo el material didáctico que se necesita para la realización del evento. La ejecución, en esta fase del proceso de diseño se refiere a la realización del evento, buscando desarrollar las habilidades pretendidas como parte del aprendizaje y por último se tiene que considerar también la evaluación, esta fase se refiere a la verificación de las etapas del proceso, para asegurar que cada uno de ellos se vayan realizando conforme a lo planeado, los tipos de evaluación podrán incluir: aprovechamiento, aplicación, reacción y aprendizaje de los participantes, desempeño en el trabajo y efectos de la capacitación, así como todo el proceso de gestión llevado a cabo para poder impartir la capacitación, el local, los servicios de apoyo durante la impartición, etc.

#### 4.2.4. Selección de recursos didácticos

Una vez considerados los principios básicos que pueden ayudar o propiciar el aprendizaje dadas las características del grupo a capacitar, es momento de seleccionar las técnicas didácticas más adecuadas, éstas son formas o métodos que debe utilizar el instructor o facilitador al pretender transmitir sus conocimientos con el propósito de que la información sea entendida y/o asimilada por los aprendices, entre otras, las más utilizadas son, las que se pueden observar en la siguiente figura:

Figura no. 3, técnicas o métodos de capacitación posibles



desarrollarse mediante la práctica constante y discusiones de grupos. Esto implica desarrollar material didáctico de apoyo para todas y cada una de las unidades que comprenderá el curso.

#### **4.3. Impartición o ejecución de la capacitación**

Practicamente esto se refiere a la tercera etapa del proceso de la capacitación, la impartición de la capacitación, tal como ha sido planeada. Esto implica realizar una serie de actividades que representan un buen porcentaje de las tareas del responsable de la administración de la capacitación en una empresa, una vez detectadas las necesidades de capacitación, desarrollados los cursos y elaborados los programas, se debe proceder a impartir los cursos diseñados o estructurados, esto implica:

1. Decidir a quien contratar o designar a un instructor interno
2. Preparar los manuales del curso
3. Preparar el material didáctico
4. Disponer del equipo necesario, TIC's por ejemplo.
5. Contratar y/o acondicionar el lugar en donde se impartirá el curso
6. Coordinar con los jefes de los participantes para que éstos sean programados e informados
7. Contratar los servicios de café, refrescos o comidas en caso necesarios
8. Coordinarse con el instructor para cualquier apoyo necesario
9. Declarar iniciado el evento
10. Supervisar la evolución del curso para corregir algún imprevisto
11. Designar quien, o realizar personalmente la evaluación
12. Preparar y entregar las constancias de participación
13. Cerrar el evento
14. Realizar los pagos derivados del evento, en su caso
15. Realizar los registros estadísticos
16. Generar los reportes de los resultados obtenidos

Estas son algunas de las actividades típicas que se realizan cuando se pretende impartir un curso de capacitación en una empresa cualquiera, desde luego, podrían variar de una empresa a otra, pero son las más comunes o frecuentes.

#### **4.4. Determinación del proceso de evaluación**

Desde que se diseña un programa de capacitación, debe quedar también establecida la forma de como se deberá verificar que los planes se hayan cumplido tales y como fueron planeados, esto es, se debe diseñar la forma en que se vayan a evaluar, tanto el proceso, como los resultados obtenidos. Por lo tanto, diseñar un método de evaluación de la capacitación o de un sistema de enseñanza-aprendizaje, incluye su propia evaluación, porque de lo contrario, no se podrá verificar en forma correcta si se cumplió con los objetivos instruccionales, si el programa cubrió las expectativas del grupo o si las técnicas didácticas fueron las adecuadas al programa, etc.

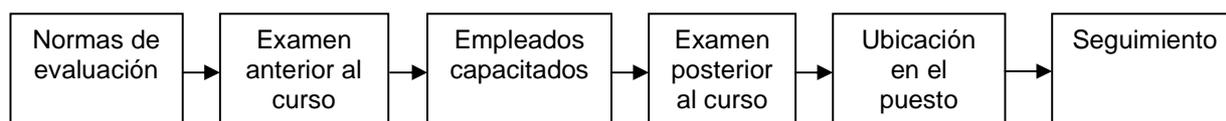
A fin de verificar el éxito de un programa de capacitación, los administradores de este proceso deberán de insistir en la evaluación sistemática de su actividad. La evaluación es "la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores"(Siliceo Aguilar, 2007, p. 150). De acuerdo con Alfonso Siliceo, la evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicamente, pero que dada la experiencia, se deben complementar con los siete puntos siguientes, tal y como se puede apreciar en la lista a continuación:

1. La reacción del grupo
2. El conocimiento adquirido
3. La conducta modificada o desarrollada
4. Los resultados en los puestos de trabajo
5. Las instalaciones donde se llevó a cabo la capacitación
6. La logística y coordinación para la impartición
7. El material didáctico y equipo de apoyo

8. Contenido y suficiencia del programa
9. Técnicas didácticas utilizadas por el instructor
10. Nivel de conocimientos y habilidades del instructor
11. El costo-beneficio

Por otro lado, el mismo proceso de la capacitación, establece en su tercer paso la etapa de evaluación. Para esto, Werther y Davis, proponen un modelo que consta de seis pasos, tal como se puede apreciar en la figura no. 4. En primer lugar, resulta imprescindible establecer las normas o estándares esperados y que se verifique el nivel de conocimientos de los capacitandos antes de tomar la capacitación y realizar una segunda evaluación al término de ésta para verificar si hubo algún cambio en el nivel de conocimientos, posteriormente se deberá monitorear si los conocimientos o habilidades adquiridos han sido significativos en los resultados del trabajador, porque “el éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los cambios que induzca en el desempeño”( Werther, Jr. y Davis, 1998, p. 224) principalmente. Es por esto que “algunos de los criterios que se emplean para evaluar la efectividad del entrenamiento son: incremento en la productividad, total de ventas, disminución de los costos y el desperdicio y evidencias similares de un mejor desempeño,...pero deberán ser suficientemente confiables o consistentes para servir como indicadores adecuados” (Chruden y Shermann Jr., 1999, p. 210”.

Figura no. 4  
Pasos del sistema de evaluación de la capacitación



Fuente: Werther, Jr., William B. y Davis, Keith, *Op. Cit.*, p. 225

En consecuencia, se considera que las evaluaciones deben ser tanto al contenido del programa, como al proceso de impartición del mismo, así como el entorno para asegurar que se cumpla con los objetivos del mismo, que como ya sabemos, pudieran ser: transmitir solamente información, modificar actitudes o desarrollar habilidades. Los principales métodos recomendados para realizar la evaluación, podrían ser: aplicación de cuestionarios, entrevistas, observación directa, reportes de cumplimientos y la evaluación del desempeño, entre otros. En este apartado, sólo corresponderá aplicar los métodos recomendados en la sección del diseño del método de evaluación al momento de diseñar el programa de capacitación a implementarse. Siguiendo con el modelo propuesto por, William B. y Davis en la figura número 4, se deberá proceder a aplicar los cuestionarios, las entrevistas o la técnica que se haya designado al respecto, y/o realizar el monitoreo necesario para verificar que se hayan alcanzado los objetivos planteados al inicio del programa.

## 5. Aspectos importantes de enseñanza-aprendizaje en la capacitación

El ser humano tiene diferentes caminos para aprender, de tal forma que resulta importante conocer algunos aspectos que condicionan este proceso de aprendizaje, mismos que deberán ser considerados siempre que se pretenda diseñar e impartir cursos de capacitación. He aquí algunas de las formas de como aprenden las personas: por memorización, que consiste en aprender repitiendo la información que se requiera; por acondicionamiento clásico, se basa en aplicar al conocimiento o consideraciones que se ha formado de una cosa para reconocerla mejor; el acondicionamiento operante o instrumental, que es el considerar los pros y los contras después de determinados actos con el fin de modificar la conducta; por ensayo y error, cuando la situación resulta compleja para el sujeto, éste procede como si fuera al tanteo hasta que se ubica y encuentra un camino de salida; mediante la comprensión, esto es, cuando la situación resulta compleja para el sujeto, éste logra captar el significado total de una situación y así la asimila, por lo tanto, es importante señalar que no es lo mismo aprendizaje a secas que enseñanza-aprendizaje, ya que existen diferentes tipos de aprendizajes sin labor de enseñanza.

Se puede decir que se aprenden: conocimientos, habilidades, actitudes y conductas, por lo tanto, se debe tomar muy en cuenta el problema de hacer coincidir los objetivos que se proponen los instructores con

los que desean y buscan los capacitandos. Al pretender seleccionar los mejores recursos didácticos, métodos o técnicas de enseñanza de la capacitación, hay que considerar dos aspectos principalmente: a) los principios en los que se basa la enseñanza, y b) los principios en los que se basa el aprendizaje. Partiendo de estos dos grupos de principios, se podrán seleccionar las técnicas didácticas más adecuadas para la transmisión de los conocimientos por parte del instructor o facilitador.

Los principios didácticos o de la enseñanza, son normas que le facilitarán al instructor la transmisión de los contenidos temáticos que vaya a aportar o pretenda enseñar, entre otros, se destaca que la enseñanza debe ser: 1) concreta, o sea utilizar formas experimentales en el cual se realicen talleres teóricos-prácticos para explicar el tema en concreto; 2) activa, consiste en promover que el capacitando descubra los conocimientos por sí mismo y esto se aprende haciendo; 3) progresiva, es decir, se deben descomponer los temas en sus diversos elementos y hacer un análisis detallado de cada uno de ellos, e ir de lo sencillo a lo complejo; 4) repetitiva, que consiste en hacer resúmenes y de repetir cuantas veces sea necesario hasta que los conocimientos y prácticas queden claros; 5) variada, en esta enseñanza se utilizan varias técnicas educativas; 6) individualizada, esto es, conocer con el mayor detalle posible a todos y a cada uno de los participantes, enseñar a medida de cada miembro del grupo; 7) estimulante, motivarles el interés de estudiar bien, así mismo promover esfuerzos y premiarlos; 8) cooperativa, esto se debe realizar cuando se va estudiar en grupo y por lo consiguiente fortalecer el trabajo grupal, en el cual se debe fomentar la colaboración entre los miembros del grupo; 9) dirigida, hay que guiar el aprendizaje, hacia un aprendizaje exitoso y útil, esto es, el hombre aprende cuando le enseñan y finalmente, 10) autodirigida, es decir, fomentar en el capacitando el autocontrol del aprendizaje, educarlo para que aprenda por sí mismo.

Podría decirse que estos aspectos importantes son una especie de guía para facilitar el aprendizaje, buscan atender algunos aspectos personales o psicológicos de las personas que van a ser capacitadas, entre otros se tienen: 1) motivación: esto es, el aprendizaje debe ser significativo, los avances reales en el conocimiento se dan en personas que hacen lo que les gusta hacer, las personas aprenden cuando la enseñanza es de manera amable y no autoritaria; 2) participación, debe ser intensa y activa, si el instructor no tiene la capacidad de atraer la atención de los participantes se tendrá un aprendizaje aburrido y poco efectivo; 3) efecto: es importante mencionar que todo tiene una causa u origen que conlleva a un reforzamiento del aprendizaje; 4) pluralidad: cabe destacar que en la percepción de un objeto es importante involucrar más de un solo sentido, esto es, la vista, oído, tacto y kinésica, ya que amplían la percepción; 5) intensidad, se refiere a que una experiencia fuerte e intensa se queda grabada más que una débil; 6) novedad, esto es, lo no común se graba mejor que los hábitos que se adquieren de hacer las cosas por hacer; la prioridad, se puede determinar que la primera impresión tiende a ocupar el campo de la conciencia y suele ser más duradera; la resistencia al cambio, los individuos dentro de la empresa se oponen al cambio, frente a esta problemática es preciso manejar formas para minimizarla; el ejercicio, cuanto más se repite y se practica lo aprendido, más se arraiga el aprendizaje; el desuso, un conocimiento no utilizado se pierde y puede llevar a que se olviden del todo ciertas cosas; la transferencia, un determinado conocimiento se aplica al aprendizaje de las cosas semejantes o parecidas, por asociación de ideas se puede evitar que las cosas se olviden; la autoestima, para el aprendizaje significativo es determinante la imagen que el sujeto tiene de sí mismo, eso le dará fuerza y confianza para aprender, el estar seguro de que puede y no dudará de ello, le dará muchas más facilidad en el aprendizaje.

Una vez que la empresa decida implantar un programa de capacitación para su personal, deberá realizar las actividades tal y como se señalan en la Ley Federal del Trabajo de Los Estados Unidos Mexicanos, en su Capítulo III bis, de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, en cuyos artículos que van del 153a al 153x se establece toda la normatividad, esto es, derechos y obligaciones de los patrones de proporcionar capacitación a sus trabajadores, así como también los derechos y obligaciones de los trabajadores de tomar la capacitación, y las condiciones en que ésta debe impartirse y recibirse. Siendo así, el artículo 153t señala que los trabajadores que hayan cumplido y aprobado los programas de capacitación y adiestramiento, deberán recibir sus constancias de habilidades respectivas que los acredite como trabajadores calificados y certificados, cerrando de esta forma un ciclo del proceso, dado que éste no deberá ser terminal sino continuo y permanente..

La segunda circunstancia, que es la que más preocupa a los empresarios, aunque parezca lo contrario, es cuando la empresa está en un proceso de certificación por algún organismo internacional de sistemas de calidad. A la fecha, todos los modelos de calidad total consideran que el personal que interfiere en

la calidad de los productos, debe estar calificado o certificado en sus habilidades requeridas. Es esta circunstancia que ha propiciado en la actualidad, que los empresarios pugnen porque su personal, en especial el que interviene en los procesos productivos, esté perfectamente bien capacitado y por ende que cuente con la certificación y documentación necesaria para lograr la ansiada certificación de calidad. Se puede afirmar con un alto grado de certeza, que lo hacen más por conveniencia, que por convicción.

## 6. Conclusiones

Una vez analizados los conceptos, técnicas, métodos y sistema de capacitación, queda claro que una empresa que no imparta capacitación a sus empleados, es casi como una sentencia, o se les van, o se “mueren” juntos, quizá suene muy drástico, pero en estos tiempos modernos, no se puede imaginar a una empresa que no valore o tenga claro que necesita capacitar a su personal por cuestiones básicas como: poder atender con calidad a sus clientes, mejorar la productividad y por ende la rentabilidad. Y todo esto tiene mucho que ver con las capacidades, actitudes y aptitudes de sus trabajadores. Se sabe también de que en la forma que se administre un sistema de capacitación, dependerá que éste sea efectivo o no, desde la detección de las mismas necesidades, pasando por el diseño y la impartición de la misma, hasta llegar a la evaluación del sistema en su totalidad y de la forma como se administre. Administrar la capacitación implica planearla estratégicamente y que también deberá estar alineada a la planeación estratégica que le dio origen, es decir, que los objetivos y estrategias en que se base, deberán ser parte de los mismos objetivos y planes institucionales. Planear la vida y carrera del personal clave resulta tan importante como la vida misma de la organización, es decir, si la estrategia competitiva en la que se ha basado la empresa ha sido su fuerza directiva, entonces deberán tomarse todas las precauciones habidas y por haber para evitar que estos se les vayan o se los lleve la competencia y la forma de hacerlo es, haciéndolos crecer profesional y económicamente a la par con la organización.

Otro aspecto de mucha importancia al impartir capacitación, es de índole económico, y se refiere al beneficio o ahorro que se puede aprovechar al estar la empresa afiliada a alguna asociación capacitadora, los beneficios pueden ser muy provechosos siempre de que se trate de capacitación genérica, de tal forma, que cuando se pretenda implementar un programa de capacitación es recomendable revisar si se puede impartir a través de la asociación o aprovechando alguna membresía para lograr algún descuento, o también si se puede obtener un mejor precio por participante, esto en caso de que se envíen a más de un participante al curso. La asociación más recomendada es administrar los programas de capacitación buscando hacerlos autofinanciables, es decir, si se contrata algún curso, hacer extensiva una invitación a alguna empresa filial o vecina que también pudiera aprovecharlo y de ésta manera bajar los costos para la empresa que se administra, aunque esto tiene sus limitantes, en ocasiones es posible hacerlo.

## 7. Bibliografía

1. Alles, Martha, ***Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias***, Editorial Granica, 2ª edición, 4ª resimpresión, Buenos Aires, 2010.
2. Arias Galicia, Fernando, ***Administración de personal***, 4ª edición, 3ª reimpression, Trillas, México, D. F., 1994.
3. Arias Galicia, Fernando y Heredia Espinoza, Víctor, ***Administración de recursos humanos, para el alto desempeño***, 6ª edición, Trillas, México, D. F., 2006.
4. Armstrong, Michael, ***Gerencia de recursos humanos***, 1ª edición, Legis, Colombia, 1991.
5. Chiavenato, Idalberto, ***Administración de personal, el capital humano de las organizaciones***, 8ª edición, Mc Graw-Hill, México, d. F., 2007.
6. Chruden, Herbert J. y Sherman Jr., Arthur W., ***Administración de personal***, 1ª edición, 22ª reimpression, CECSA, México, D. F., 1999.
7. Cruz Reyes, Kewin, Artículo electrónico: ***Desarrollo de personal y capacitación para un desempeño efectivo***, <http://www.monografias.com/trabajos25/desarrollo-y-capacitacion/desarrollo-y-capacitacion.shtml>, 14 de octubre del 2011.
8. Gómez-Mejía, Luis, ***et als., Gestión de recursos humanos***, Editorial Pearson-Prencite Hall, 5ª edición, Madrid, 2008.
9. Gubman, Edward L., ***The Talent Solution, aligning strategy and people to achieve extraordinary results***, 1ª edición, McGraw-Hill, USA, 1998.

10. Mendoza Nuñez, Alejandro, **Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo**, 5ª edición, Trillas, México, D. F., 2005.
11. Mondey, R. Wayne y Noe, Robert M., **Administración de personal**, 6ª edición, Prentice Hall, México, D. F., 1997.
12. Pfeffer, Jeffrey, **Ventaja competitiva a través de la gente: como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo**, editorial CECSA, México, D. F., 1996.
13. Reza Trocino, Jesús Carlos, **Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones, un enfoque sistémico**, editorial Panorama, México, D. F., 2010.
14. Rodríguez Estrada, Mauro, **Liderazgo, (Desarrollo de habilidades directivas)**, 2ª edición, 7ª reimpresión, El manual Moderno, México, D. F., 1997.
15. Rodríguez Fernández, Andrés *et als.*, **Psicología de los recursos humanos**, Editorial Pirámide, Madrid, 2008.
16. Siliceo Aguila, Alfonso, **Capacitación y desarrollo de personal**, 4ª edición, Limusa, México, D. F., 2007.
17. Werther, Jr., William B. y Davis, Keith, **Administración de personal y recursos humanos**, 4ª edición, Mc Graw-Hill Interamericana de México, México, D. F., 1998.