

Desarrollo del capital humano **en** **las** organizaciones

RITA DEL CARMEN CASTILLO CONTRERAS

Red Tercer Milenio

DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO
EN LAS ORGANIZACIONES

RITA DEL CARMEN CASTILLO CONTRERAS

RED TERCER MILENIO



AVISO LEGAL

Derechos Reservados © 2012, por RED TERCER MILENIO S.C.

Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México.

Prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio, sin la autorización por escrito del titular de los derechos.

Datos para catalogación bibliográfica

Rita del Carmen Castillo Contreras

Desarrollo del capital humano en las organizaciones

ISBN 978-607-733-011-0

Primera edición: 2012

Revisión editorial: Eduardo Durán Valdivieso

DIRECTORIO

José Luis García Luna Martínez
Director General

Jesús Andrés Carranza Castellanos
Director Corporativo de Administración

Rafael Campos Hernández
Director Académico Corporativo

Héctor Raúl Gutiérrez Zamora Ferreira
Director Corporativo de Finanzas

Bárbara Jean Mair Rowberry
Directora Corporativa de Operaciones

Alejandro Pérez Ruiz
Director Corporativo de Expansión y Proyectos

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	5
<i>Mapa conceptual</i>	7
UNIDAD 1	8
Gestión del capital humano en la organización	
Mapa conceptual de la unidad	9
Introducción	10
1.1. Qué es el capital humano	11
1.1.1 Generalidades y encuadre en el ámbito de los procesos organizacionales	11
1.1.2 Elementos del capital humano	13
1.2. Desarrollo del capital humano y conocimiento organizacional	14
1.2.1 El valor del talento para el futuro de las organizaciones	18
1.3. Relación entre talento y motivación	20
1.3.1. Diversas teorías	20
1.3.2. Motivación, satisfacción y desempeño	23
Lectura de apoyo	25
Actividad de aprendizaje	27
Autoevaluación	29
UNIDAD 2	33
Modelo de desarrollo de talento	
Mapa conceptual de la unidad	34
Introducción	35
2.1. Determinación de necesidades de capacitación	36
2.1.1 Tipos y modelos de DNC	39
Actividad de aprendizaje	47

2.2. Diseño e implementación del plan de capacitación	48
2.2.1 Objetivos del plan de capacitación	48
2.2.2 Administración del proceso de desarrollo	51
2.2.2.1.Aspectos jurídicos	53
2.2.2.2. Determinación y evaluación de recursos	55
2.2.3. Principios de aprendizaje	57
2.2.4. Métodos y técnicas de capacitación	60
2.2.4.1. Métodos y técnicas tradicionales	61
2.2.4.2. Técnicas contemporáneas de capacitación	63
Actividad de aprendizaje	65
Autoevaluación	68
UNIDAD 3	71
Desarrollo del talento humano basado en competencias	
Mapa conceptual de la unidad	72
Introducción	73
3.1. Definición y desarrollo de competencias	74
3.2. Desarrollo de competencias dentro de la organización	77
3.2.1 <i>Mentoring y coaching</i> como métodos de desarrollo de talento en organizaciones de vanguardia	78
3.3. Desarrollo de competencias fuera de la organización	81
3.4. Plan de carrera	84
3.4.1. Planes de sucesión y programas de reemplazo	86
3.4.2. Cómo desarrollar a los empleados hacia niveles superiores.	87
Actividad de aprendizaje	89
Autoevaluación	90
	94
UNIDAD 4	
Evaluación del proceso de capacitación y desarrollo	
Mapa conceptual de la unidad	96

Introducción	97
4.1 Importancia y alcance de la evaluación	98
4.2 Criterios para evaluar el desarrollo	100
4.2.1 Evaluación de reacción	101
4.2.1.1. Modelos de escala	102
4.2.1.2. Modelos de evidencia	104
4.2.1.3. Modelos numéricos	106
Actividad de aprendizaje	107
4.2.2. Evaluación del aprendizaje	107
4.2.2.1. Tipos de evaluación del aprendizaje	108
4.2.2.2. Técnicas y herramientas	109
4.2.3. Evaluación para la transferencia del conocimiento	114
4.2.3.1. Técnicas y herramientas	115
4.2.4. Evaluación del impacto organizacional	115
4.2.4.1. Determinación de indicadores	116
4.2.4.2. Costo beneficio	117
Actividad de aprendizaje	119
Autoevaluación	120
<i>Bibliografía</i>	123
<i>Glosario</i>	125
<i>Anexo 1</i>	131
<i>Anexo 2</i>	133
<i>Anexo 3</i>	136
<i>Anexo 4</i>	139

INTRODUCCIÓN

El campo organizacional presenta cada vez más retos y desafíos; la época de una administración de recursos humanos basada en doctrinas estáticas y poco innovadoras han quedado atrás; el factor humano cobra cada vez más importancia en la organización moderna por lo que la gestión de los procesos que rigen su adecuada administración es digna de ser tratada con la importancia que merece.

Entre más se desarrolla la sociedad, más se requiere de personas competentes, innovadoras, capaces de enfrentar con los mejores niveles de preparación tanto técnicos como emocionales, los retos a los que se enfrentan sus organizaciones.

Una ventaja competitiva para muchas organizaciones en el mundo de hoy lo constituye el llamado capital intelectual, el nivel de conocimientos de cada trabajador, que sumados con base en el número y grado de preparación de todos los colaboradores, genera un conocimiento colectivo.

Ante este panorama, la tarea de las organizaciones consiste entonces en desarrollar las competencias del factor humano bajo su responsabilidad, de modo que sea capaz de preparar a personas con habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para enfrentar las nuevas tecnologías, los desafíos de los mercados, los recursos escasos, a la vez que va generando en ellos la satisfacción en su trabajo con la consecuente lealtad a la organización.

Este libro pretende crear en el futuro profesionalista la conciencia de que solo a través de la preparación de la gente y del diseño de un plan que permita a los empleados crecer dentro de la propia organización, se podrá asegurar el éxito en un mundo altamente competitivo. Se presentarán aquí una serie de alternativas que permitirán al estudiante analizar las ventajas del desarrollo del personal mediante distintas propuestas teóricas, de modo tal que pueda diseñar sus propias estrategias en el campo laboral de una manera objetiva y acorde con las condiciones personales y organizacionales que le rodeen.

Es también importante mencionar que se dedica una parte del libro al análisis del desarrollo del talento con el enfoque de competencias, lo cual permite concluir el proceso de administración de la capacitación, la evaluación, con criterios más objetivos que permita a los niveles directivos de la organización, una toma de decisiones más efectiva.

MAPA CONCEPTUAL



UNIDAD 1

GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO

El estudiante describirá el concepto de capital humano así como sus principios y elementos. Analizará también la importancia del conocimiento organizacional y el papel que juega la motivación en el logro de las metas organizacionales y personales de los trabajadores.

TEMARIO

1.1. Qué es el capital humano

1.1.1 Generalidades y encuadre en el ámbito de los procesos organizacionales

1.1.2 Elementos del capital humano

1.2 Desarrollo de capital humano y conocimiento organizacional

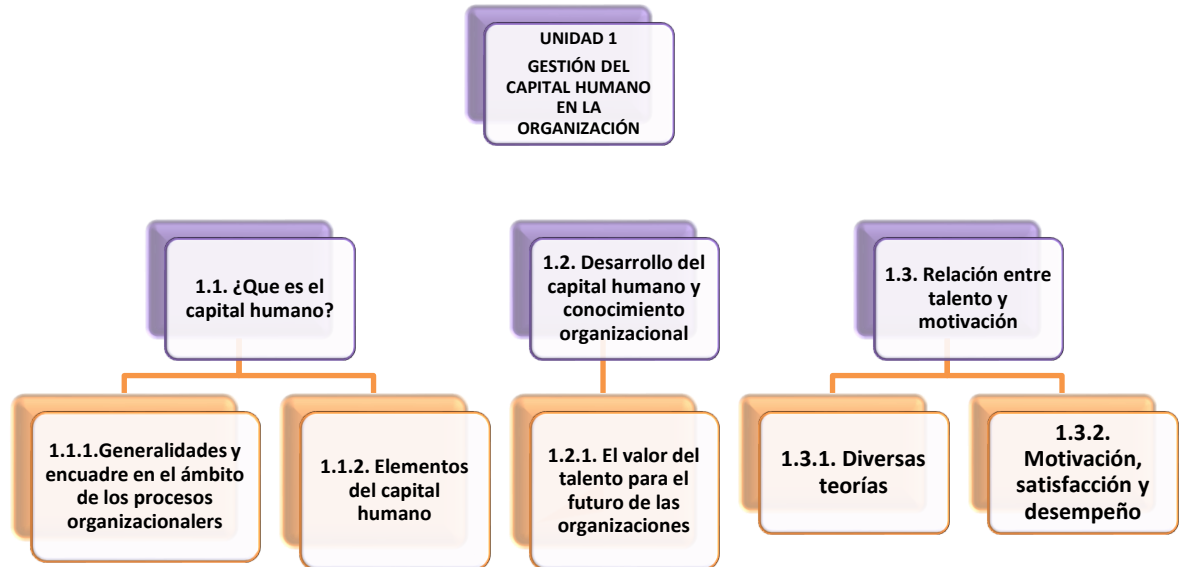
1.2.1 El valor del talento para el futuro de las organizaciones

1.3 Relación entre talento y motivación

1.3.1 Diversas teorías

1.3.2 Motivación, satisfacción y desempeño

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

En este capítulo se abordará el tema del capital humano, el cual puede describirse de manera general como el conjunto del talento real y potencial con que cuenta una organización, así como su relación con el aprendizaje organizacional, aspecto que juega un importante papel en la toma de decisiones de muchos líderes en la planeación de objetivos estratégicos. Se analizará el carácter colectivo que va tomando el conocimiento cuando la organización fomenta el desarrollo de las personas, ya que el conocimiento adquirido no permanece en la gente de manera individual o en la propia organización, sino que incluso trasciende a la sociedad.

Este enfoque de capital humano en la organización actual, da mayor contenido y supera por tanto, al modelo tradicional de administración de personal. En este nuevo esquema, el trabajador se convierte en un generador de energía y eficiencia personal y organizacional.

Se abordará también lo concerniente a la satisfacción de los trabajadores, sin la cual, los programas de desarrollo pueden resultar infructuosos, esto no resulta fácil, debido a que como lo veremos más adelante, determinar los factores que motivan o no a los empleados depende de muchos factores. Se analizarán aquí, algunas de las teorías más aceptadas en el medio organizacional para tratar de analizar las causas de la satisfacción, o ausencia de ella, en los trabajadores.

Es importante señalar que los elementos, capital humano y motivación, deben siempre considerarse en un marco mucho más amplio, en el que el resto de procedimientos y sistemas organizacionales, como son la selección del personal, las compensaciones, los sistemas de evaluación y por supuesto los programas de desarrollo, se articulen para generar sinergia organizacional.

1.1 ¿QUÉ ES EL 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.

Se abordarán en este libro, en primer lugar, los aspectos relativos al conocimiento en las personas, es decir, al capital humano. 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.

1.1.1 Generalidades y encuadre en el ámbito de los procesos organizacionales

Los empleados saben que muchas de las planificaciones de los directivos no son las mejores. Saben también, lo que se debería hacer para mejorar los procedimientos de trabajo. Conocen muy bien las tareas que ejecutan, sus deficiencias y los sistemas para eliminarlos. Pero no dicen lo que saben porque nadie se los pregunta.

Para entender el énfasis que hoy en día se hace sobre el valor del capital humano, repasemos brevemente el origen del enfoque humanista en la administración. Éste surge en la década de 1950 para tratar de analizar la importancia de la participación de los trabajadores en las decisiones organizacionales, uno de los estudios sobresalientes en esta época, fue el de Joseph Scanlon, conocido como el *plan Scanlon* (Quintanilla, 2006) cuyo objetivo era compensar las necesidades sociales de los trabajadores. El plan consistía en recabar sugerencias de los trabajadores y posteriormente someterlas a un comité formado por directivos y empleados, parte del objetivo del método era no enfatizar el mérito personal, es decir, si alguna de las sugerencias era adoptada por la organización, lo que se ahorrara debido a mayor eficiencia u optimización de recursos, se repartía entre los integrantes del grupo de trabajo en cuanto fuera posible.

En el experimento mencionado no solo se satisfacen las necesidades sociales de los trabajadores, sino que además se mejora la comunicación entre ellos y la organización, adicionalmente se refuerza la idea del trabajo colectivo, una de las bases importantes del concepto de capital humano.

La corriente humanista definitivamente rompe con mucho del autoritarismo propio de las teorías tradicionales de dirección del personal y pone énfasis en el aspecto participativo que puede tener la dirección, o al menos, subraya la posibilidad de un sistema de trabajo en el que los trabajadores puedan participar en las decisiones organizacionales y contribuir en el diseño de sus tareas. Algunas otras aportaciones al enfoque humanista serán tratadas más adelante en el tema de la motivación.

Para hacer explícitas las condiciones de gestión del capital humano, es necesario determinar también las necesidades de la empresa hoy y en el futuro, lo que espera de sus trabajadores y a la vez, lo que está dispuesta a ofrecerles.

La determinación de estas necesidades organizacionales y los beneficios hacia el personal se puede hacer de varias formas, sin embargo, una de las más importantes, es la relativa a investigar sobre los esfuerzos en materia de

desarrollo del personal. De hecho, la gestión del capital humano en la organización empieza desde la contratación de los trabajadores, su integración al sistema y al ambiente laboral, su capacitación y su promoción e incentivación hacia mejores niveles en la organización.

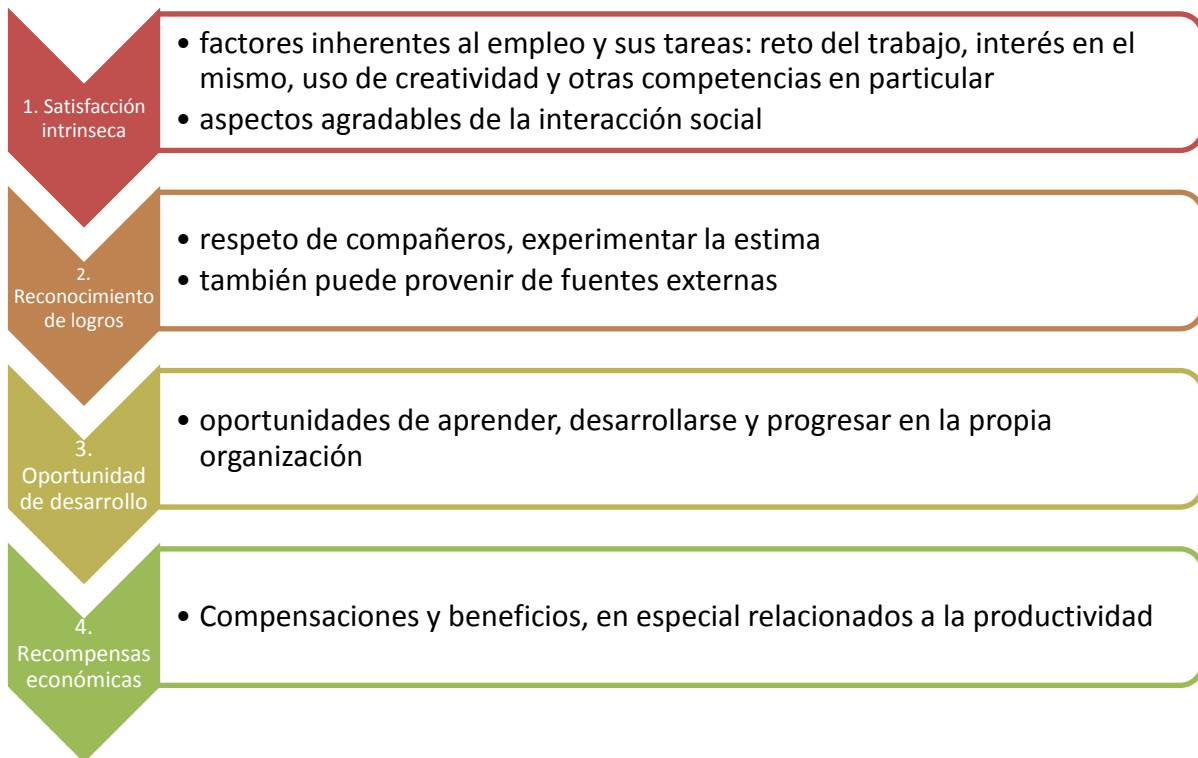
1.1.2 Elementos del capital humano

Cada una de las dimensiones citadas tiene diversos aspectos operativos que requieren ser planificados y detallados. Esta obra se enfoca en el aspecto del desarrollo y la consecuente planificación de un plan de carrera del factor humano. Davenport¹ define al capital humano en tres elementos: capacidad, comportamiento y esfuerzo y señala que:

- ✓ La capacidad se divide en tres subcomponentes: conocimiento, habilidad y talento
- ✓ 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
- ✓ 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
- ✓ 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

¹ Frank Silva, *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*, p.31

El autor establece cuatro categorías de factores necesarios para el desarrollo del factor humano:



1.2 DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO Y CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

El capital humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal.

El conocimiento adquiere una poderosa importancia en relación con la competitividad de las organizaciones, este conocimiento no sólo se encuentra en la mente de las personas como ya se mencionó, sino también en los

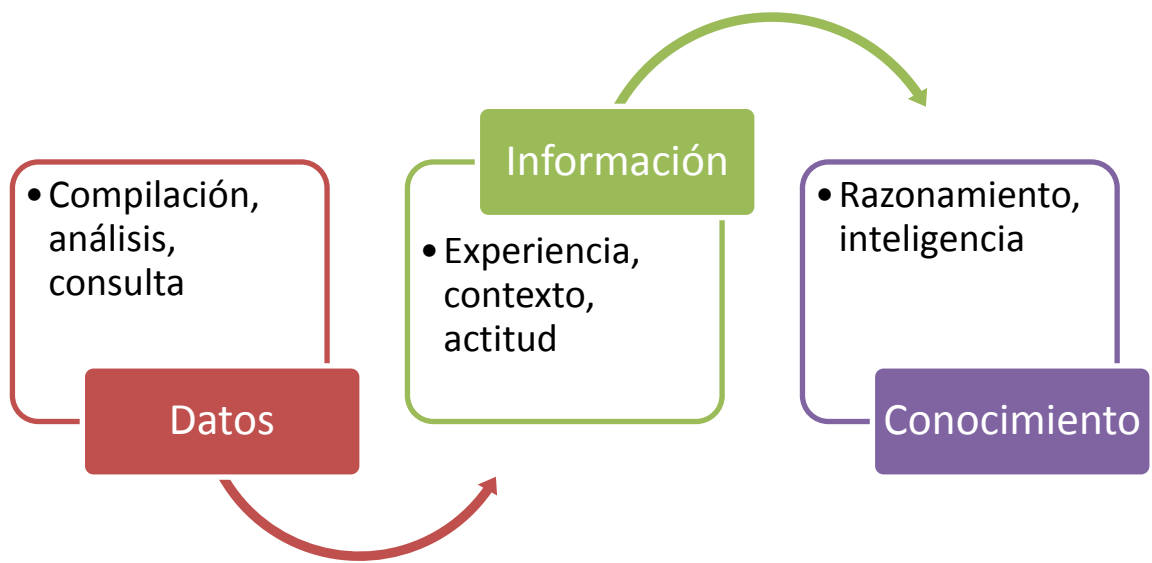
procedimientos establecidos en documentos, en las rutinas y prácticas organizacionales.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi:² “La creación de conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, disseminarlos entre los miembros de una organización y materializarlos en productos, servicios y sistema.”

Existen diversas propuestas en cuanto a los elementos del conocimiento organizacional, una de las más aceptadas propone que el conocimiento puede tener una regresión a la información y a la vez ésta a los datos. Con base en esta postura, se define a los datos como meramente descriptivos, no incluyen interpretaciones ni opiniones y en ocasiones sólo abarcan una parte de la realidad. La información se organiza de cierta manera siguiendo un propósito, es decir, los datos se pueden convertir en información cuando el que los crea, les agrega algún significado. El conocimiento viene a ser un proceso de avance a partir de los dos conceptos anteriores, es estructurar la información, los datos con experiencias y valores.

En el campo de la administración de personal se encuentran muchos ejemplos de lo anterior, se pueden tomar datos como los índices de rotación de personal, el número de ingresos por año, la cantidad de cursos impartidos, entre otros, todos estos datos pueden transformarse en conocimiento organizacional conforme se van estructurando en documentos, valorándose con la experiencia, complementándose con los datos de la propia cultura.

² Frank Silva, *op.cit.*, p. 8.

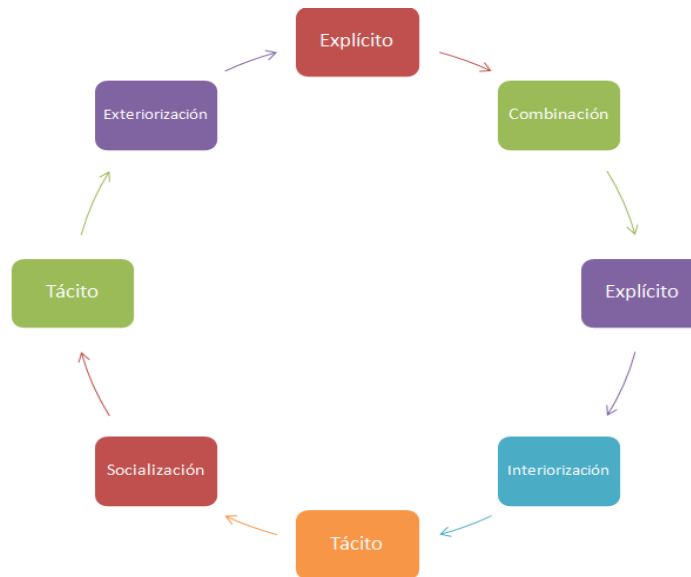


El conocimiento se divide a la vez en dos dimensiones: tácito y explícito. El primero, conocimiento tácito, no se encuentra registrado en ningún medio, se obtiene de manera práctica y sólo se puede transmitir o recibir mediante la consulta directa al poseedor de este tipo de conocimiento. Es el tipo de conocimiento que depende de las características de una persona y de sus experiencias, se puede transmitir mediante el contacto directo con el individuo o a través de la observación. Ejemplos de este conocimiento en la vida práctica los podemos encontrar en las personas que saben manejar una bicicleta o en el cocinero o ama de casa que tiene sazón para preparar sus platillos.

El conocimiento explícito, es aquel que se exterioriza, puede encontrarse en diferentes medios, se puede transmitir mediante diversos documentos, bases de datos, etcétera. Ensamblar un equipo o aprender a manejar un teléfono celular, pueden ser ejemplos de este tipo de conocimiento.

Ambos se pueden combinar y de hecho el que se pueda convertir un tipo de conocimiento en otro es lo que se considera la base para la creación del conocimiento organizacional.

Como puede observarse en la siguiente figura sobre este ciclo, de acuerdo con Nonaka y Takeuchi³, en el proceso de socialización, los trabajadores comparten sus conocimientos resultado de sus experiencias, de sus habilidades y hasta de la creatividad que han puesto en desarrollar cierto tipo de aptitudes, recuérdese que este tipo de conocimiento es el que está dentro de cada una de las personas.



En el proceso de lo que denominan exteriorización, el conocimiento tácito se convierte en explícito, las personas comparten con otros su conocimiento a través de diferentes maneras que permitan a quienes reciben el conocimiento, entenderlo y utilizarlo

Después hay una fase de combinación en la que como se observa, el conocimiento va de explícito a explícito, pudiera no quedar claro solo al ver la imagen, sin embargo lo que se pretende representar es la transformación de un conocimiento a otro más complejo, donde las personas no solo escuchan conceptos o reproducen modelos, sino que gracias al intercambio de correos electrónicos, juntas, conversaciones, se sistematizan los conceptos.

Al pasar a un proceso de interiorización, de nuevo la persona que recibe el conocimiento aporta algo de sus vivencias o experiencia y se vuelve tácito.

³ *Ibidem*, p. 9.

Como puede suponerse, la parte medular de estos conceptos en relación a las organizaciones, radica en que el éxito en ellas dependerá en una gran medida de su capacidad para convertir el conocimiento tácito que se encuentra en sus colaboradores y convertirlo en explícito.

Si el tema es el desarrollo del capital humano, se debe entonces gestionar adecuadamente el conocimiento a fin de producir conocimientos y habilidades tanto en los individuos como en el ámbito organizacional, de ahí que la determinación de necesidades de capacitación, deba incluir este último aspecto.

1.2.1 El valor del talento para el futuro de las organizaciones

El *Diccionario de la Real Academia Española* define el talento como la aptitud o capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación, si se analiza esta definición cuidadosamente, se observará que aparentemente todas las personas son talentosas, no importa si se tiene mucha o poca capacidad. El concepto de talento se puede restringir si se observa desde el punto de vista del desarrollo de competencias, considerando así talentosas a las personas capaces de desempeñarse de manera sobresaliente en la función que tienen asignada.

Es conocida una frase de Bill Gates, fundador de Microsoft, que representa el significado del talento: si 20 personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría. El pensamiento al que esta frase nos lleva es considerar al talento humano como la ventaja competitiva para muchas organizaciones.

Muchas empresas e instituciones se encuentran inmersas en una lucha por el talento porque saben que en ello puede radicar su liderazgo en el futuro. Algunos teóricos coinciden en afirmar que en un futuro próximo, quienes girarán alrededor de las personas talentosas serán las organizaciones y no al contrario.

Si esta fuese la situación en un momento dado, lo que debe preocupar hoy a las organizaciones es tratar de conservar al talento, y una de las estrategias diseñadas para ello es justo el preocuparse e invertir en el desarrollo de su personal.

Las organizaciones deben llevar a cabo acciones que desarrollen a la gente y no necesariamente a través de cursos directos, más adelante veremos que hay muchas maneras de capacitarse, aquí se establecen como importantes las siguientes:

- Permitir un libre flujo de información hacia los trabajadores.
- Practicar una comunicación abierta y participativa.
- Estimular a los colaboradores a compartir sus conocimientos.
- Establecer sistemas de rotación de personal que permitan a los trabajadores desempeñar varios puestos que favorezcan su desarrollo profesional.

En la medida en que las organizaciones traten de fomentar algunos de los aspectos señalados, los trabajadores desarrollarán también actitudes y aptitudes acordes con las nuevas demandas, esto implica el desarrollo de un sentido de compromiso y lealtad a la organización que a la larga se manifestará como permanencia de aquellos que no sólo aportan su talento, sino que apoyan al desarrollo de los demás empleados.

Del trabajador profesional al trabajador con talento:



1.3 RELACIÓN ENTRE TALENTO Y MOTIVACIÓN

1.3.1 *Diversas teorías*

Existen básicamente dos posturas en relación con el tema de la motivación, la de aquellos que opinan que sí es posible actuar sobre ella y la de quienes sostienen que la motivación, dado su carácter intrínseco, sólo puede autogenerarse. Se resumen algunas de ellas a continuación.

Hacia mediados del siglo XX surgen las teorías humanistas en relación con el trabajo, propuesta que se levanta como una reacción al concepto tradicional de administración desde un punto de vista mecanicista. Uno de los autores que aporta elementos de motivación en el trabajo es Elton Mayo (1880-1949) quien constató con sus experimentos, el más famoso conocido como el Experimento Hawthorne, que el permitir que las personas se involucren en la toma de decisiones, mejora su desempeño. Al final de este capítulo se presenta una lectura sobre los principales hallazgos de Mayo.

Abraham Maslow (1908-1970) propone una pirámide de necesidades, en la que jerarquiza a las necesidades humanas, de manera tal que conforme las personas van satisfaciendo sus necesidades básicas, como son la respiración, la alimentación, el descanso, entre otras, van generando otras necesidades de nivel superior que buscan también ser satisfechas hasta llegar al último escalón que es la realización personal. Las necesidades de seguridad, segundo escalón de la pirámide de Maslow, se refieren a la búsqueda de la seguridad física, de empleo, de salud. En el tercer peldaño se encuentran las necesidades de afiliación como son las de afecto, amistad, intimidad sexual, el siguiente nivel está representado por las necesidades de reconocimiento o autoestima, en éste de acuerdo a Maslow, las personas buscan el éxito, el respeto de los demás, el ser premiados. Finalmente están las necesidades de auto realización en las que los seres humanos prácticamente están ya en un estado de autoaceptación, creatividad y libres de prejuicios.

Pirámide de Necesidades de Maslow:



Otra importante teoría en el campo de la motivación, es la de Frederick Herzberg (1923-2000) quien realizó una serie de estudios cuyas conclusiones establecen la presencia de dos diferentes factores en la motivación, los que denominó higiénicos y que consideró necesarios para producir una motivación efectiva y los denominados motivacionales que son más cualitativos que cuantitativos, es decir, inciden más en la creatividad y la imaginación en el trabajo, no hay diferencia real en la productividad pero si en la calidad de trabajo.

Fuentes de satisfacción	Fuentes de insatisfacción
Factores Motivacionales	Factores Higiénicos
Logro	Política y administración
Realización	Supervisión
Reconocimiento	Salario
Responsabilidad	Reconocimiento
El trabajo mismo	

Douglas McGregor (1906-1964), para este autor, las organizaciones basan su forma de actuar sobre dos suposiciones, las teorías X y Y, dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento humano adoptadas por los gerentes para motivar a los empleados y obtener una alta productividad

Teoría X:

- Al ser humano no le gusta trabajar y siempre que puede lo evita
- Las personas deben ser controladas a fin de que se logren los objetivos organizacionales
- Las personas quieren tener seguridad y evitar las responsabilidades

Teoría Y:

- Las personas aportan naturalmente su esfuerzo al trabajo
- Los objetivos se logran cuando las personas se autocontrolan y disponen de libertad
- La mayoría de las personas pueden ser creativas e innovadoras

David McClelland (1917-1998) complementa la visión de Maslow y Herzberg al establecer no los niveles motivacionales sino las categorías, basadas principalmente en las tres orientaciones de la naturaleza humana asociadas a los componentes del carácter:

Motivación de poder	Motivación de afiliación	Motivación de logro
<ul style="list-style-type: none">•Búsqueda de independencia•Instinto de posesión•Mando y autoridad•Competitividad	<ul style="list-style-type: none">•Instintos gregarios•Sentido comunitario•Altruismo•Amistad y estima	<ul style="list-style-type: none">•Realización•Actualización•Perfeccionamiento•Socialización

Todas las teorías motivacionales tal como se mencionó al principio de este apartado, dejan claro algunos elementos en común por lo que a continuación se analizará dos de ellos: la satisfacción y el desempeño.

1.3.2 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 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

parte 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.

Lectura de apoyo.

A continuación se presenta una lectura complementaria a este primer capítulo, al término de la misma aparecen algunos cuestionamientos que servirán para reflexionar sobre el tema.

Conclusiones del experimento Hawthorne

A partir de 1924 la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos inició algunos estudios para verificar la correlación entre productividad e iluminación en el área de trabajo, dentro de los presupuestos clásicos de Taylor y Gilbreth.

Un poco antes, en 1923, Mayo había dirigido una investigación en una fábrica textil próxima a Filadelfia. Esta empresa, que presentaba problemas de producción y una rotación anual de personal cercana al 250%, había intentado sin éxito poner en marcha varios esquemas de incentivos. En principio, Mayo introdujo un periodo de descanso, dejó a criterio de los obreros la decisión de

cuando deberían parar las máquinas, y contrató una enfermera. Al poco tiempo surgió un espíritu de solidaridad en el grupo, aumento la producción y disminuyó la rotación. En 1927 el Consejo Nacional de Investigación inició un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en el barrio de Hawthorne, con la finalidad de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los obreros en la producción. Ese experimento, que se volvería famoso, fue coordinado por Elton Mayo; luego se aplicó también al estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas del trabajo sobre la productividad de los empleados. Los investigadores verificaron que los resultados del experimento fueron afectados por variables psicológicas. Entonces, intentaron eliminar o neutralizar el factor psicológico, extraño y no pertinente, lo cual obligó a prolongar el experimento hasta 1932, cuando fue suspendido por la crisis de 1929. La literatura relacionada con el experimento de Hawthorne es abundante. La Western Electric, empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos, desarrollaba en la época una política de personal dirigida hacia el bienestar de los obreros, pagaba salarios satisfactorios y brindaba buenas condiciones de trabajo. En su fábrica, situada en Hawthorne, había un departamento de montaje de relés de teléfono, en el cual trabajaban jóvenes empleadas (montadoras) que realizaban tareas simples y respectivas que exigían gran rapidez. El montaje de relés era ejecutado sobre una base sostenida por cuatro tornillos, en la cual se colocaban las bobinas, las armazones, los muelles de contacto y los aislantes eléctricos. En la época, una empleada montaba cinco relés cada seis minutos. La empresa no estaba interesada en aumentar la producción, si no en conocer mejor a sus empleados.

Primera fase del experimento de Hawthorne. Durante esta fase del experimento se seleccionaron dos grupos de obreras que ejecutaban la misma operación, en condiciones idénticas: un grupo de observación trabajó bajo intensidad variable de luz, mientras que el segundo de control trabajó bajo intensidad constante. Se pretendía averiguar qué efecto producía la iluminación en el rendimiento de los obreros. Los observadores no encontraron una relación

directa entre las variables, sin embargo, verificaron con sorpresa la existencia de otras variables difíciles de aislar, una de las cuales fue el factor psicológico: las obreras reaccionaban al experimento de acuerdo con sus suposiciones personales, o sea, se creían en la obligación de producir más cuando la intensidad de la luz aumentaba, y producir menos cuando disminuía. Ese hecho se obtuvo al cambiar las lámparas por otras de la misma potencia, aunque se hizo creer a las obreras que la intensidad de la luz variaba, con lo cual se verificó un nivel de rendimiento proporcional a la intensidad de la luz bajo la cual aquellas suponían que trabajaban. Se comprobó la primacía del factor psicológico sobre el fisiológico: la relación entre condiciones físicas y la eficiencia de los obreros puede ser afectada por condiciones psicológicas. Al reconocer la existencia del factor psicológico, sólo en cuanto a su influencia negativa, los investigadores pretendieron aislarlo o eliminarlo del experimento por considerarlo inoportuno. Entonces extendieron la experiencia a la verificación de la fatiga en el trabajo, al cambio de horarios, a la introducción de periodos de descanso, aspectos básicamente fisiológicos⁴.

Para reflexionar:

¿Cuál es para usted la importancia del experimento en relación con el capital humano?

¿A partir de los descubrimientos de Elton Mayo, qué considera importante hacer en una organización para fomentar el desarrollo de las personas?

¿Cree que la motivación es un proceso fácil de manejar? ¿Por qué si/no?

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Ejercicio 1.

Instrucciones: Resuelva las siguientes preguntas:

⁴ Rafael N. Gallaga García, *Teoría de las relaciones humanas*, p. 10

1. De acuerdo con la siguiente definición de talento:

El *talento* (del griego *τάλαντον*, *talanton* que significa balanza o peso) era una unidad de medida monetaria utilizada en la antigüedad. Tiene su origen en Babilonia pero se usó ampliamente en todo el mar Mediterráneo durante el período helenístico y la época de las guerras púnicas. En el Antiguo Testamento, equivalía a cerca de 34 kg, y en el Nuevo Testamento, a 6000 dracmas, o lo que es lo mismo, 21.600 g de plata.

¿Qué relación existe entre la definición citada y el concepto de talento hoy en la organización?

2. Dé un ejemplo de cómo transformar el conocimiento tácito en explícito en una organización.

3. Identifique la motivación intrínseca y la extrínseca en el siguiente mini caso:

Carlos trabaja en una empresa de diseño de muebles desde hace tres años, el está contento ya que ha tenido oportunidad de aprender mucho sobre el trabajo y se le ha permitido integrar algunas de sus ideas a los productos fabricados, su hermana lo critica mucho ya que considera le pagan muy poco a cambio de su trabajo y el horario en que permanece en la fábrica. Finalmente un día llega entusiasmada y le comenta sobre una vacante en la firma financiera donde trabaja su esposo, quienes al saber de la responsabilidad y el empeño de Carlos, le ofrecen la oportunidad para desempeñarse como analista con un 30 por ciento más del sueldo que tiene actualmente, cuando Carlos rechaza el ofrecimiento su hermana se siente muy ofendida y le dice que nunca se superará.

AUTOEVALUACIÓN

Ejercicio 2:

Instrucciones: Coloque en el paréntesis de la izquierda una F, si la oración es falsa o una V si es verdadera.

El capital humano es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización ()

El enfoque humanista de la administración surge en los años de 1960. ()

El plan Scanlon estuvo orientado a identificar las necesidades sociales de los trabajadores ()

Conocimiento, habilidad y talento son componentes del capital humano ()

La satisfacción intrínseca se refiere a experimentar la estima de los colaboradores ()

Datos, información y conocimiento son elementos del proceso en que se forma el conocimiento organizacional ()

Respuestas: V, F, V, V, F, V

AUTOEVALUACIÓN

Ejercicio 3

Instrucciones: Relacione el contenido de las columnas.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/>) Tácito | 1. Tipo de conocimiento que se exterioriza, puede encontrarse en diferentes medios, se puede transmitir mediante diversos documentos o bases de datos. |
| <input type="checkbox"/>) Douglas Mc Gregor | 2. Se define como la aptitud o capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación. |
| <input type="checkbox"/>) Higiénicos | 3. Este tipo de conocimiento no se encuentra registrado en ningún medio, se obtiene de manera práctica y solo se puede transmitir o recibir mediante la consulta directa al poseedor de este tipo de conocimiento. |
| <input type="checkbox"/>) Explícito | 4. Su teoría establece que si las personas se involucran en la toma de decisiones, mejoran su desempeño. |
| <input type="checkbox"/>) Elton Mayo | 5. Propone una pirámide de necesidades, en la que jerarquiza a las necesidades humanas. |
| <input type="checkbox"/>) Abraham Maslow | 6. Son los factores que promueven una motivación efectiva |
| <input type="checkbox"/>) Talento | 7. Son los factores que inciden más en la creatividad e imaginación en el trabajo |
| <input type="checkbox"/>) Motivacionales | 8. Propone la teoría X y Y para explicar la motivación |

Respuestas: 3, 8, 6, 1, 4, 5, 2, 7.

AUTOEVALUACIÓN.

Ejercicio 4

Instrucciones: Selecciona la respuesta correcta entre las cuatro alternativas de cada una de las siguientes afirmaciones.

1. Son ejemplos de necesidades de seguridad:

- a) Hambre, sed, sueño
- b) Tener amigos y pareja
- c) Tener un trabajo y una casa
- d) Ganar un premio, ser reconocido

2. Para que el conocimiento organizacional se genere y fortalezca se requiere que las organizaciones sean capaces de:

- a) Transformar en explícito el conocimiento que se encuentra en su personal
- b) Transformar en tácito el conocimiento que se encuentra en su personal
- c) Controlar el flujo de comunicaciones
- d) Permitir que los datos se cambien de manera periódica

3. El talento es la suma de:

- a) Habilidades, compromiso y aptitudes
- b) Conocimientos, habilidades y actitudes
- c) Actitudes y aptitudes
- d) Capacidades, acción y compromiso

4. Esta teoría propone que al hombre le gusta trabajar y aporta a su labor su esfuerzo de manera natural

- a) Teoría X
- b) Teoría Y
- c) Teoría Z
- d) Teoría de las expectativas

5. Es el tipo de motivación que se da cuando la persona es atraída por la tarea o por sus resultados.

- a) Motivación de logro
- b) Motivación por el poder
- c) Motivación extrínseca
- d) Motivación intrínseca

Respuestas: c, a, d, b, d.

UNIDAD 2

MODELO DE DESARROLLO DE TALENTO

OBJETIVO

El estudiante describirá el proceso de desarrollo de personal en la organización con el fin de administrarlo efectivamente, de igual manera, analizará los principios de aprendizaje para determinar las técnicas adecuadas a aplicar en dicho proceso.

TEMARIO

Mapa conceptual de la unidad

Introducción

2.1. Determinación de necesidades de capacitación

2.1.2 Tipos y modelos de DNC

Actividad de aprendizaje

2.2. Diseño e implementación del plan de capacitación

2.2.3 Objetivos del plan de capacitación

2.2.4 Administración del proceso de desarrollo

2.2.2.1.Aspectos jurídicos

2.2.2.2. Determinación y evaluación de recursos

2.2.3. Principios de aprendizaje

2.2.4. Métodos y técnicas de capacitación

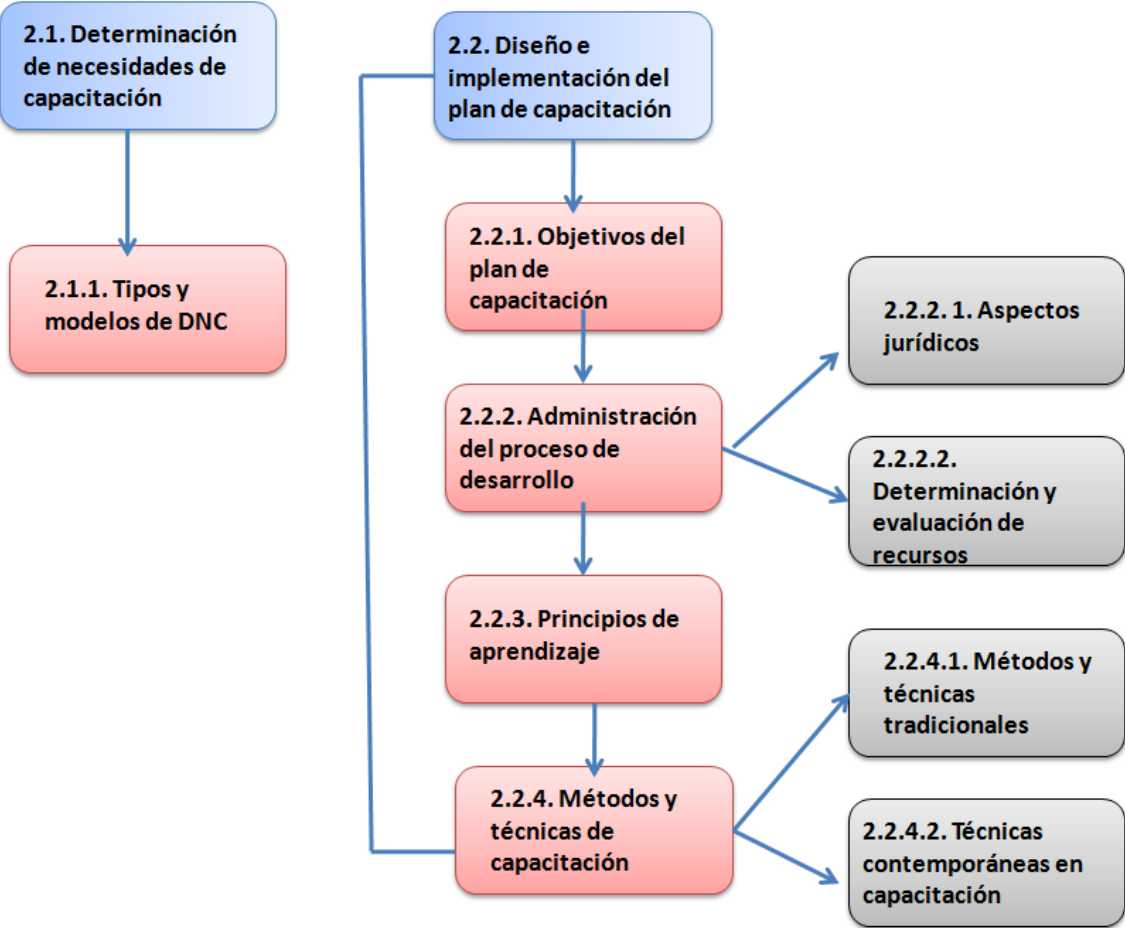
2.2.4.1. Métodos y técnicas tradicionales

2.2.4.2. Técnicas contemporáneas de capacitación

Actividad de aprendizaje

Autoevaluación

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Se ha revisado hasta el momento el cambio que las organizaciones han llevado a cabo en los últimos tiempos en relación con la gestión del talento humano. También se ha analizado la evolución del factor humano y la connotación que éste tiene hoy en el medio laboral; en este capítulo se describirá el proceso que toda organización que se preocupe por su personal debe implementar y que da congruencia a todo lo mencionado antes: el programa para el desarrollo del talento.

Es claro que las personas con talento prosperan en un entorno en que su trabajo les supone un reto y les ofrece la oportunidad de progresar, en vez de sentirse obligadas a permanecer en un trabajo determinado, solo por el ingreso que éste representa

Una buena organización debe ser capaz, a través del personal idóneo, de determinar cuáles son las necesidades de capacitación de los colaboradores, para, a partir de ellas, diseñar los planes y programas que las satisfagan contemplando los aspectos materiales y humanos necesarios. Estos elementos constituyen el contenido de esta unidad.

Un factor que se considerará es el relativo a los estilos de aprendizaje, esto debido a que como se verá más adelante, el desarrollo del personal no necesariamente tiene que ser a través de cursos directos. Existen múltiples estrategias que se pueden implementar en una organización o que las personas pueden adoptar en beneficio de su crecimiento personal y profesional, el estilo de aprendizaje puede proporcionar información sobre técnicas y herramientas específicas que pueden ser utilizadas.

2.1 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (DNC)⁵

Si tus necesidades son para un año siembra granos

Si son para diez años, planta árboles

Si son para cien años, forma hombres

Proverbio chino

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 obtener un rendimiento máximo del gasto, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos estratégicos. La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo. Si bien los programas de desarrollo pueden llegar a variar en cuanto a sus objetivos en cada organización, la metodología a seguir es básica para el logro de esos objetivos. La primera fase en toda metodología tendiente a determinar los aspectos de capacitación y desarrollo a atender, es justo la determinación de las necesidades de capacitación del personal.

Antes de abordar al detalle ese aspecto, es conveniente reflexionar sobre la necesidad de la capacitación en las organizaciones. Una característica de inicios del siglo XXI es la dificultad para el personal de tener empleos vitalicios o que duren por lo menos 20 años o más. Los problemas económicos llevan a las empresas a modificar sus estrategias y políticas de empleo, esto provoca el despido de mucha gente o la sustitución de algunos por personas bajo otras características de contratación, o con menos antigüedad, por lo general, las

⁵ Para efectos prácticos, en algunos momentos se hará referencia al proceso de determinación de necesidades de capacitación por sus siglas (DNC) tal y como aparece en algunos textos y publicaciones.

nuevas estructuras llevan también a crear puestos nuevos en un entorno muy dinámico y de cambios constantes.

En muchos de los casos, los conocimientos y habilidades del nuevo personal, no coincide con las necesidades de la organización y es ahí donde surge la necesidad de capacitación. Debe quedar claro que para que se satisfagan los requerimientos en todo sentido, los programas deben responder a necesidades reales, se observa entonces que, entre las principales causas para llevar a cabo una determinación de necesidades de capacitación están las siguientes:

- ✓ Existen cambios en las políticas, estructuras y/o procedimientos en la organización.
- ✓ Existen cambios de funciones o de puestos.
- ✓ Se generan vacantes.
- ✓ Se presentan serias desviaciones en la productividad.
- ✓ Se introduce equipo y maquinaria nueva.
- ✓ Existen claras discrepancias entre el desempeño real y el deseable en los empleados.
- ✓ Existe una cartera de reemplazos, entre otras.

No debe confundirse la identificación de necesidades de capacitación, con otro tipo de problemas en la organización, por ejemplo, suponga que en una determinada organización, la gente manifiesta constantemente sentirse desmotivada, la productividad es baja y el ausentismo alto, podría pensarse que existe la necesidad de que las personas se capaciten y mejoren su desempeño y su actitud, sin embargo, si profundizamos en el asunto, y se aplica una encuesta o cualquier otro método tendiente a revelar las causas de tal ambiente, se puede llegar a determinar que las causas del problema están en los bajos salarios o en la falta de seguridad de los empleados, en esos casos, la capacitación no es la única solución.

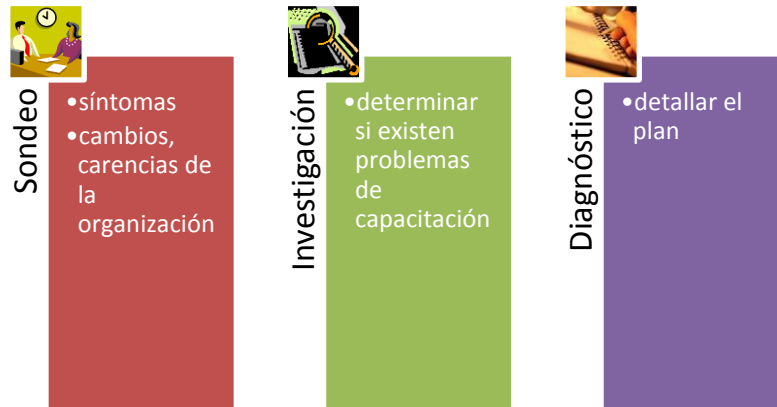
Cuadro 2.1. Qué es y qué no es la DNC

QUE NO ES	QUE ES
Petición de los jefes para resolver problemas de otra naturaleza	Lo que permite conocer las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes
Solicitud para motivar a la gente	La base del plan y los programas de capacitación y desarrollo
La selección de cursos tomados de un menú	El principio de sistematización de la capacitación
La lista de cursos que piden los empleados	Algo dinámico que debe realizarse al ritmo de la organización
Algo que se hace de una vez y para siempre	La base del éxito de la capacitación
La garantía de éxito de la capacitación	La base de la evaluación de la capacitación

En general se pueden establecer tres fases en la DNC independientemente de los modelos que se adopten para aplicarla, mismos que se analizarán en el siguiente subtema.

Estas fases son: la de *sondeo*, es decir, investigar qué cambios se están dando en la organización, qué es aquello que resulta evidente atender sin mayor indagación, estos sucesos muchas veces derivan en programas tendientes a atender las llamadas necesidades manifiestas.

La segunda fase es la de *investigación* en la que ya se lleva a cabo un procedimiento específico para determinar necesidades y la tercera es la fase de *diagnóstico*, de donde derivará el plan específico de capacitación.



2.1.1 Tipos y modelos de DNC

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

Existen dos tipos de necesidades de capacitación cualquiera que sea el giro de la organización, las llamadas necesidades manifiestas, aquellas en las que no es necesario llevar a cabo metodología alguna para su determinación ya que resultan evidentes debido a que se dieron

cambios relevantes de estructura, de equipo, de procesos o de cualquier otra naturaleza que afecte la manera en que se venía trabajando, son las que

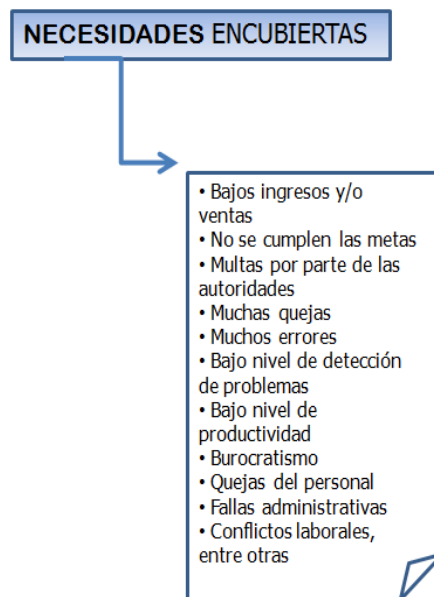
NECESIDADES MANIFIESTAS

- Personal de nuevo ingreso
- Cambios de área de trabajo
- Cambios de sistemas, métodos o procedimientos
- Cambios de leyes y reglamentos
- Introducción de equipo nuevo
- Nuevos programas de trabajo
- Introducción de programas de calidad
- Cambios de estructura
- Sistema de promociones

surgen casi siempre cuando se aplica la primera fase citada arriba, la de sondeo.

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

El segundo tipo de necesidades, son las llamadas encubiertas en donde a diferencia de las anteriores, se requiere llevar a cabo una investigación, segunda fase de la DNC, para establecer el diagnóstico. El resultado de esa investigación puede ser muy variado ya que dependiendo de las características de la organización y su personal, se pueden identificar diversas causas, algunos de los indicadores para tomar la decisión de llevar a cabo una investigación serían:



Existen diferentes modelos para determinar las necesidades manifiestas de capacitación, uno de los más conocidos es el llamado *modelo prescriptivo*, 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.

El segundo, *modelo participativo*, 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.

Ya sea que se opte por un modelo participativo o prescriptivo, o incluso por la combinación de ambos, existen diversas técnicas que puede utilizarse para llevar a cabo el proceso de DNC, a continuación se señalan las más importantes:

1) Técnica de 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.

Ventajas:

- ✓ 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.

Desventajas:

- ✓ 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.
- ✓ Es costosa y larga.

A continuación se presenta un ejemplo de lo que puede ser una guía de observación:

GUIA DE OBSERVACIÓN

No.	COMPORTAMIENTO A EVALUAR	CARGO DEL OBSERVADO:		TIEMPO DE OBSERVACIÓN:
		REGISTRO DE CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		Si	No	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
TOTALES				

2) Técnica de la 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 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.

Ventajas:

- ✓ Hay posibilidades 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.

Desventajas:

- ✓ 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 la técnica para que la entrevista resulte exitosa.

A continuación un ejemplo de preguntas guía para una entrevista de DNC:

- ¿Cuáles son los principales problemas, de cualquier tipo a los que se enfrenta el área que usted dirige?
- ¿Cuáles de ellos cree se deben a la falta de conocimientos, habilidades y actitudes de su personal?
- ¿Qué puestos son los más afectados por las necesidades de capacitación?

- ¿En qué tareas específicas se manifiestan las necesidades?
- ¿Quiénes son las personas involucradas en cada una de las tareas?
- ¿Cómo es el desempeño global de cada una de las personas con necesidades de capacitación y qué problemas particulares plantean?

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.

Ventajas:

- ✓ Se puede 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.

Desventajas:

- ✓ 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 contestar.

A continuación se presenta un ejemplo de encuesta con fines de DNC:

NOMBRE	UBICACIÓN	CARGO
ANTIGÜEDAD	ÁREA O DEPARTAMENTO	ESCOLARIDAD

CAPACITACIÓN	Señale los dos últimos eventos de capacitación a los que acudió:	
Tema o materia	1.	2.
Duración en horas	1.	2.
Lugar en qué recibió la capacitación	1.	2.
Fechas	1.	2.

A continuación describa cuáles son sus principales funciones y a la derecha señale en cuáles de ellas considera necesita capacitación y en qué medida:					
Necesidades de capacitación					
Funciones	Muy alta	Alta	Moderada	Baja	No necesita

Factores que favorecen el trabajo	Factores que obstaculizan el trabajo

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.

La lluvia de ideas 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.

El procedimiento para aplicar esta técnica se muestra a continuación:

Cuadro 2.2. Procedimiento del Brainstorming

ETAPA	METODO	SECRETOS PARA LA CONDUCCION
1. Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Inicie la sesión explicando los objetivos, las preguntas o los problemas que van a ser discutidos y las reglas de juego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promueva un clima tranquilo y agradable. • Esté seguro de que todos han entendido el tema que va a ser tratado. • Redefina el problema si fuera necesario.
2. Generación de ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Dé uno o dos minutos para que los participantes piensen en el problema. • Solicite, en secuencia, una idea a cada participante. • En caso de que algún participante no tenga nada para que contribuir, podrá hacerlo más adelante. Se pueden hacer varios turnos para que todos tengan oportunidad de participar • Anote las respuestas en hojas de rotafolios o bien en tarjetas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se olvide que todas las ideas son importantes, evite enjuiciarlas. • Incentive al grupo a dar un mayor número de ideas. • Mantenga un ritmo rápido en la recolección y registro de las ideas. • Coloque las fichas que registran las ideas en el orden de aparición.
3. Revisión de las tarjetas expuestas en el panel	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunte si alguien tiene alguna duda y, si fuera el caso, pida aclaración a la persona que la generó. 	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo de esta etapa es tener claros todos los conceptos vertidos, sin juzgarlos.
4. Análisis y selección	<ul style="list-style-type: none"> • Lleve al grupo a discutir las ideas y a escoger aquellas que vale la pena considerar. • Utilice el consenso en esta selección preliminar del problema o solución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideas semejantes deben ser agrupadas; ideas sin importancia o impracticables deben eliminarse. • Cuide para que no haya monopolio o imposición por parte de algún participante.
5. Ordenando las ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Solicite el análisis de las tarjetas que permanecerán en el panel. • Promueva la priorización de las ideas, solicitando a cada participante que escoja las tres más importantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La votación debe ser usada apenas cuando el consenso no sea posible

Ventajas:

- ✓ 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.

Desventajas:

- ✓ No es fácil aplicar a muchas personas al mismo tiempo.
- ✓ Se requieren habilidades para la conducción de los grupos.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Ejercicio 1

Instrucciones: realice la siguiente actividad

Con base en el puesto de Secretaria, cuyas principales funciones se enlistan a continuación, diseñe un formato para llevar a cabo la DNC, no olvide considerar los datos del ocupante y los niveles de desempeño como se revisó en el subtema anterior.

Puesto. Secretaria

Funciones:

- Capturar los escritos que se le indiquen
- Atender a los visitantes que se presenten
- Mantener actualizado el archivo

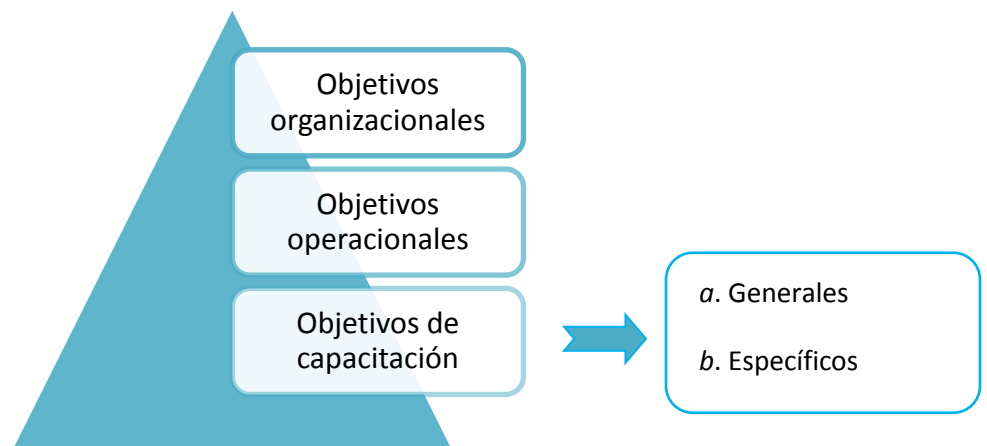
- Llevar un control del presupuesto del área
- Actualizar la agenda de su jefe
- Tomar las minutas de las juntas semanales

2.2 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

Todo proceso requiere de ser planificado para alcanzar, de la mejor manera, los objetivos que se propone, la capacitación no es la excepción. El plan de capacitación implica establecer desde el objetivo del programa, hasta la logística y el diseño académico. A continuación se analizará cada una de las fases más relevantes del proceso de capacitación.

2.1.1. *Objetivos del plan de capacitación*

Los objetivos 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:



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.

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.⁶

Los objetivos específicos son desagregados del objetivo general y corresponden a los módulos o eventos que constituyen el programa. Un ejemplo de este tipo de objetivo es el siguiente:

Dado un listado de 10 cuentas..... (referencia a las condiciones) los participantes serán capaces de..... (referencia al participante) agrupar los que corresponden al activo, pasivo y capital...(referencia al criterio o patrón de rendimiento).⁷

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.

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.

⁶ E. Ramírez Franklin, *Guía para el diseño de programas de capacitación*, p.7.

⁷ E. Ramírez Franklin, *op.cit.*, p. 8.

A través del verbo o acción se puede determinar las acciones observables que se pretende alcanzar, la condición establece el contexto o la situación en la cual se espera que el personal capacitado manifieste las acciones observables, por ejemplo:

- ✓ Con la ayuda de un diccionario
- ✓ Después de leer
- ✓ Al ser expuestos
- ✓ Con el apoyo del instructor
- ✓ Al finalizar la lectura
- ✓ Al término de la capacitación

Algunos objetivos establecen cantidades con base en la temática involucrada y otros establecen el nivel de dominio que se pretende alcanzar:

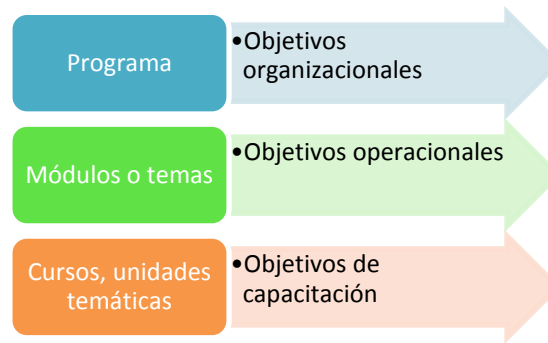
- ✓ Por lo menos 90 % de los reactivos
- ✓ 10 de 15 procesos
- ✓ Correctamente
- ✓ Sin errores

Existen tres niveles de objetivos de aprendizaje, según la clasificación hecha por Benjamín S. Bloom, (véase el Anexo 1) la idea central de esta taxonomía es reflejar una estructura jerárquica que va de lo más simple a lo más elaborado:

- *Nivel cognoscitivo*: Como la adquisición de conocimientos, ideas, principios, conceptos o hechos.
- *Nivel psicomotriz*: Incluye la adquisición de habilidades o experiencias físicas o mentales, es decir formas específicas de hacer las cosas.
- *Nivel afectivo*: Consiste en la adquisición de actitudes que tienen relación con intereses, apreciaciones e ideas.

A la hora de planear su lección, el instructor debe considerar, la formulación de objetivos en las tres áreas, de manera que el proceso de enseñanza-aprendizaje, estimule en el capacitando su desarrollo integral.

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.



2.2.2 Administración del proceso de desarrollo

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

1) Materiales didácticos.

Son los recursos que van desde el material para la organización de los cursos, como listas de asistencia, etiquetas, credenciales, el material de oficina como son los plumones, hojas, rotafolio e incluso los manuales, casos y ejercicios para los eventos.

2) Equipo y lugar para la capacitación.

La situación física del lugar donde se lleva a cabo la capacitación no siempre se valora como debe ser a pesar de lo relevante es para los resultados del proceso. Está comprobado que para que el cerebro funcione adecuadamente, se requiere de un lugar ventilado, adicionalmente se debe cuidar la iluminación y la limpieza. Las aulas deben ser funcionales, es decir, deben tener las dimensiones adecuadas con base en el número de participantes, conexiones de energía, el equipo necesario, distribución y mobiliario adecuado.

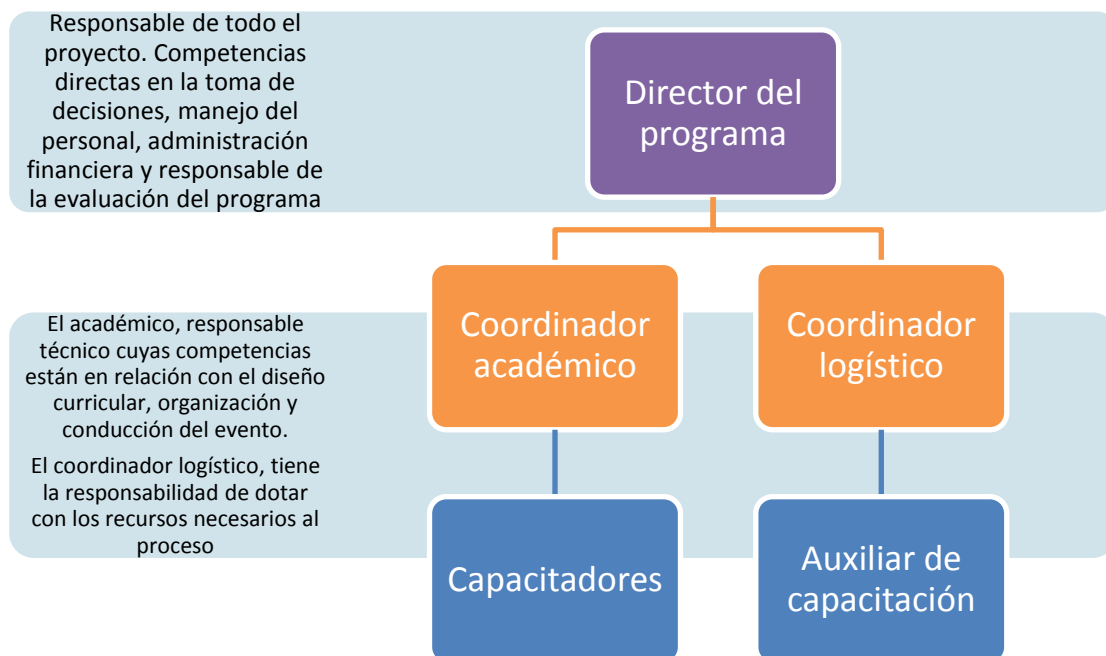
En cuanto al equipo, existen diversos tipos de organizaciones no solo en cuanto a giro, sino en cuanto a posibilidades presupuestales, sin embargo, el avance de la tecnología obliga a las actuales empresas e instituciones, a contar con proyectores para computadoras, conexión a internet, además de televisiones, reproductores de video y DVD, en caso de no poder contar con lo señalado, se debe tener el equipo tradicional como es el proyector de acetatos, grabadoras y reproductor de discos compactos, además de rotafolio y/o pizarrón.

En el Anexo 2 se presenta un ejemplo de lista de verificación (*check list*) que puede ser utilizada como herramienta de apoyo en el control de los aspectos logísticos señalados arriba.

3) Estructura para la capacitación.

El proceso de administrar la capacitación tiene más posibilidades de éxito si se cuenta con la estructura orgánica mínima indispensable para conducir el proceso. Las organizaciones colocan dentro de sus organigramas, a las áreas de desarrollo de personal de diversas maneras, en este libro, se considera que, independientemente del nombre que se le asigne a los puestos, las funciones con las que se debe contar son las siguientes:

:



2.2.2.1 Aspectos jurídicos

La ley que rige la obligación de la capacitación en nuestro país, fue promulgada en 1970 cuando fue incluida la fracción XV del art. 132 de las reformas la *Ley Federal del Trabajo*. Para supervisar el cumplimiento de esta obligación patronal, se creó en el mismo año, el Departamento de Vigilancia de la capacitación de los trabajadores dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Esta situación no fue suficiente y por decreto el 9 de enero de 1978, se adiciona la fracción XIII del artículo 123 constitucional a través del cual, en mayo de ese mismo año, se reforma la Ley Federal del Trabajo en la que se agrega el capítulo III bis al artículo 153 que se refiere a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

A continuación se enlistan las fracciones del artículo 153 que toda organización debe conocer:

Cuadro 2.3 Marco Legal de la capacitación en México

Artículo	Texto
153 A	<p>Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.</p>
153 B	<p>Para dar cumplimiento a la obligación que conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto del personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que registre la STPS</p>
153 C	<p>Las instituciones o escuelas que desee impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente deberán estar autorizados y registrados por STPS.</p>
153 D	<p>Los cursos y programas de capacitación, podrán formularse respecto a una rama industrial o actividad determinada</p>
153 E	<p>La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153 A deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, el patrón y trabajadores convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de su ocupación que desempeñe, en cuyo caso supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.</p>
153 F	<p>La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="607 1625 1429 1751"><i>I)</i> Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nuevas tecnologías en ella. <li data-bbox="607 1793 1429 1866"><i>II)</i> Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación.

	<p>III) Prevenir riesgos de trabajo.</p> <p>IV) Incrementar la productividad</p> <p>V) En general, mejorar las aptitudes del trabajador.</p>
153 G	<p>Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a la que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.</p>
153 H	<p>Los trabajadores a quienes se imparte capacitación o adiestramiento están obligados a:</p> <p>I) Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.</p> <p>II) Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.</p> <p>III) Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.</p>
153 I	<p>En cada empresa se constituirán <i>Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento</i>. Integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas</p>

2.2.2.2 Determinación y evaluación de recursos

En esta parte se señalará lo relativo al presupuesto para capacitación ya que los aspectos de material y equipo fueron descritos arriba. El cálculo de presupuestos es un instrumento de la Administración, es un método de control

necesario para llegar a un objetivo. Se deben realizar presupuestos elásticos y flexibles que permitan cumplir con las responsabilidades asignadas. Los periodos estándares establecidos para presupuestar son designados por la dirección, por ello se debe determinar antes que nada la estructura financiera de la organización.

El presupuesto se puede clasificar de muy diversas formas:

- ✓ Presupuesto para proyectos, en caso de existir seminarios o cursos especiales.
- ✓ Presupuesto funcional: donde cada área funcional tiene su propio presupuesto.
- ✓ Presupuesto departamental: cuando el área de capacitación es pequeña, solo se maneja un rubro específico.

Los gastos solo se pueden prever si hay registros de los años anteriores, si no los hubiese, es necesario crear un buen sistema acorde a las necesidades del área. Los beneficios de elaborar un presupuesto son entre otros:

- a) Facilita la coordinación de las actividades de cada unidad del área.
- b) Permite realizar un auto análisis de cada periodo.
- c) Ayuda a que los recursos de la empresa se manejen con efectividad y eficiencia.

El Presupuesto solo es un estimado ya que no es fácil establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro. El presupuesto no debe sustituir a la administración sino todo lo contrario, es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la organización. Dentro de los costos que hay que considerar en este rubro, se encuentran los siguientes:

Costos directos:

- 1) Honorarios para instructores e instituciones externos.

- 2) Producción de material didáctico.
- 3) Renta de salones.
- 4) Renta de equipos.
- 5) Servicios en el aula.
- 6) Bonos a instructores internos.
- 7) Viáticos del personal e instructores.
- 8) Material didáctico.
- 9) Honorarios a consultores.

Costos Indirectos:

- 1) Renta fija de las instalaciones.
- 2) Nómina del personal de capacitación.
- 3) Inversiones en equipo audiovisual.
- 4) Mantenimiento de instalaciones.
- 5) Publicaciones especializadas.
- 6) Cuotas para asociaciones.
- 7) Depreciación del equipo para capacitar.

2.2.3 Principios de aprendizaje

Que no todas las personas aprenden igual, ni a la misma velocidad no es ninguna novedad. En cualquier grupo en el que más de dos personas empiecen a estudiar una materia todos juntos y partiendo del mismo nivel, nos encontraremos al cabo de muy poco tiempo con grandes diferencias en los conocimientos de cada miembro del grupo y eso a pesar del hecho de que aparentemente todos han recibido las mismas explicaciones y realizado las mismas actividades y ejercicios. Cada miembro del grupo aprenderá de manera distinta, tendrá dudas distintas y avanzará más en unas áreas que en otras.

Aprender significa un cambio en relación con el estado anterior del individuo, y ese cambio puede producirse en los conocimientos, la comprensión, los hábitos, habilidades o percepción. Para que se lleve a cabo el cambio interno

que se refleje en un comportamiento externo, que finalmente incida en el desempeño, se deben cumplir ciertas reglas, se tomará aquí el modelo de las denominadas Leyes del aprendizaje⁸ que algunos autores han propuesto para alcanzar las metas de la capacitación, dichas leyes son:

- 1) La ejercitación. La gente recuerda mejor aquello que ha repetido y ejercitado.
- 2) El efecto. La gente relaciona el éxito o el fracaso en alguna tarea en relación con la satisfacción o frustración experimentada.
- 3) La primacía. El individuo recuerda más claramente la primera experiencia que las sucesivas ya que se crea una impresión más fuerte e imborrable.
- 4) La intensidad. La persona aprende más de las vivencias asociadas con un impacto emocional que con las monótonas.
- 5) La utilidad. La gente memoriza más fácil lo adquirido a medida que lo utiliza.

A partir de estos principios, y de otros aspectos socio-psicológicos como el de la motivación, revisado en la unidad anterior, se puede decir que el aprendizaje debe responder a las necesidades de los participantes y que la efectividad del método a utilizar depende del objetivo a alcanzar. Adicionalmente se debe pedir al trabajador que aplique los conocimientos y habilidades adquiridos en situaciones de trabajo a fin de evaluar su aprovechamiento.

Los distintos modelos y teorías existentes sobre estilos de aprendizaje lo que nos ofrecen es un marco conceptual que nos ayude a entender los comportamientos que observamos a diario en los procesos de capacitación, como se relacionan esos comportamientos con la forma en que están aprendiendo los *capacitandos* y el tipo de actuaciones que pueden resultar más eficaces en un momento dado.

⁸ Rodríguez Valencia J., *Administración moderna de personal*, p.263.

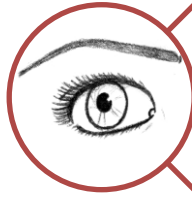
La relevancia de este tema radica en que ante la limitación de recursos en muchas organizaciones, los administradores de la capacitación deben optimizar tiempo, dinero y esfuerzo en lograr los objetivos de la manera más efectiva posible, en la medida en que los programas se diseñen incluyendo variadas técnicas de enseñanza-aprendizaje, que atiendan los diferentes estilos de aprendizaje, los objetivos se alcanzaran en los términos deseados.

En el estilo de aprendizaje influyen varios factores, uno de los más importantes es el relativo a los llamados sistemas representacionales, es decir, los órganos de los sentidos que intervienen en el aprendizaje los cuales varían entre una persona y otra.

Todas las personas reciben a cada momento y a través de los órganos de los sentidos una ingente cantidad de información procedente del mundo que les rodea. El cerebro humano selecciona parte de esa información e ignora el resto. Si, por ejemplo, después de una excursión se pide a un grupo de turistas que describan alguno de los lugares que visitaron, probablemente cada uno de ellos hablará de cosas distintas, porque cada uno de ellos se habrá fijado en cosas diferentes. No recordamos todo lo que pasa, sino parte de lo que pasa a nuestro alrededor.

Algunas personas tienden a fijarse más en la información que reciben visualmente, otros en la información que les llega por medios auditivos, y otros en la que reciben a través de los demás sentidos.

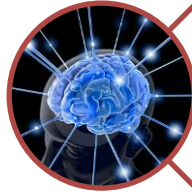
Existen tres grandes sistemas para representar mentalmente la información: visual, auditivo y kinestésico:



Utilizamos el sistema de representación visual siempre que recordamos imágenes abstractas (como letras y números) y concretas.



. El sistema de representación auditivo es el que nos permite oír en nuestra mente voces, sonidos, música. Cuando recordamos una melodía o una conversación, o cuando reconocemos la voz de la persona que nos habla por teléfono estamos utilizando este sistema de representación.



Por último, cuando recordamos el sabor de nuestra comida favorita, o lo que sentimos al escuchar una canción estamos utilizando el sistema de representación kinestésico.

El que se utilice más un sistema de representación es importante porque como se mencionó antes, las técnicas de capacitación deben considerar todas las posibilidades para que llegue el mensaje. Cada uno tiene sus características en cuanto al aprendizaje, el visual aprende lo que ve, necesita una visión detallada y saber a dónde va, le cuesta recordar lo que oye. El auditivo aprende lo que oye, a base de repetirse a sí mismo, paso a paso, todo el proceso, si se olvida de una sola fase se pierde, no tiene una visión global. Finalmente el kinestésico aprende con lo que toca y lo que hace, necesita estar involucrado personalmente en alguna actividad.

2.2.4 Métodos y técnicas de capacitación

Todas las técnicas normalmente usadas en educación pueden utilizarse en los grupos con fines de capacitación, existen técnicas muy útiles para conseguir información, otras para favorecer la creatividad, otras para lograr objetivos de tipo afectivo-social, etc., todo método puede ser efectivo, lo importante es no enfocarse únicamente en el uso de uno solo.

La naturaleza pedagógica de la formación profesional es la parte medular para que ésta alcance el objetivo que pretende, es decir, mediante una enseñanza sistematizada se podrá lograr el aprendizaje esperado. Para ello, se debe determinar la estructura del contenido y después establecer las técnicas de instrucción que se usarán en cada inciso o actividad de cualquier curso.

Al elegir las técnicas de instrucción, es recomendable considerar los siguientes factores:

- Las técnicas pueden ser semejantes en principio. La diferencia reside en su objetivo y en la forma de aplicación. Por lo tanto, al seleccionarlas debe preverse si son las más adecuadas, con base en el aprendizaje cognoscitivo, psicomotriz y afectivo.
- Es posible que una combinación de técnicas sea lo mejor en una situación dada.
- Deben considerarse los aspectos de costos y condiciones administrativas para determinar cuál o cuáles técnicas podrán ser utilizadas. Preguntarse: ¿cuáles son las menos costosas?, ¿cuáles se amoldan con mayor facilidad a las circunstancias?, ¿qué tipo de material tenemos a nuestro alcance?

2.2.4.1 Métodos y técnicas 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, a continuación algunas de las más comunes con sus respectivas características:

Cuadro 2.4. Técnicas de capacitación

Técnica	Consiste en:
<i>Role playing</i>	Se le conoce también como <i>dramatización</i> . 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.
Debate dirigido	Es un intercambio informal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo reducido bajo la conducción, estimulante y dinámica, de una persona, facilitador, que hace de guía e interrogador
Mesa redonda	Un grupo de expertos que sostienen puntos de vista diferentes o contradictorios sobre un tema va exponiendo sus criterios a un grupo de oyentes de forma sucesiva
Lectura dirigida	El participante es la parte activa. Progresiva 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.
Discusión dirigida	El instructor trata un tema o contenido planteando preguntas

a cada uno de los integrantes del grupo. Las respuestas las anota en el pizarrón o rotafolio, para, en unión del grupo, obtener una conclusión.

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

Estudio de caso

El grupo estudia y analiza exhaustivamente un caso dado para proponer soluciones. 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.

El caso presentado debe ser real y estar de acuerdo con situaciones o problemas de temas que el grupo conozca.

Expositiva

Se centra en la comunicación verbal de un tema ante un grupo de personas. Su desarrollo está centrado en el instructor.

Demostrativa

Consiste en la demostración práctica por parte del instructor en diferentes procesos de trabajo de manera sistemática y ordenada, principalmente actividades físicas, para que los trabajadores adquieran una destreza física o pericia de carácter psicomotor.

2.2.4.2 Técnicas contemporáneas en 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 visual⁹. 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:

- ✓ 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. .
- ✓ Interacción. Los cursos incluyen una gama interesante de actividades participativas como por ejemplo los simulacros, los 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

⁹ Gary Dessler, *Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano*, p.110.

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.

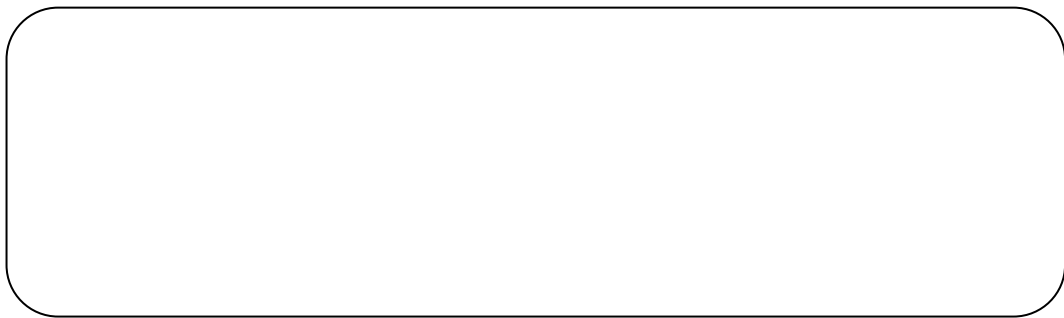
En la actualidad también existen muchas organizaciones que acuden a portales de negocios los cuales ofrecen herramientas variadas a quienes desean capacitarse y mejorar su desempeño sin un horario restringido.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

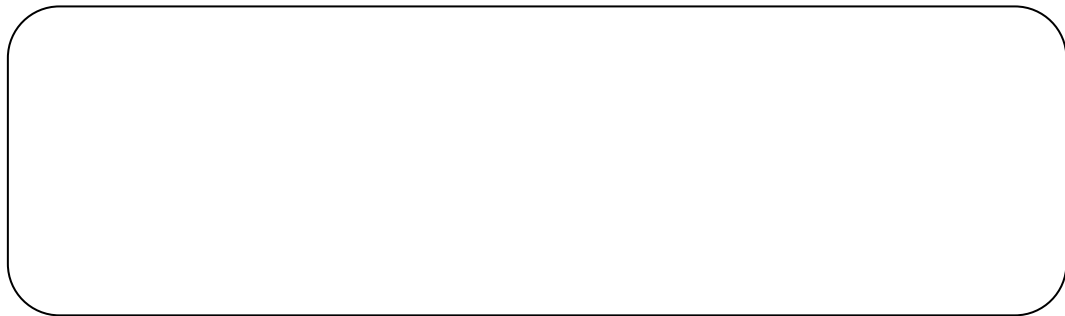
Ejercicio 1

Instrucciones: Redacte un objetivo general y un objetivo específico para el taller “Administración de la capacitación”

Objetivo General:



Objetivo específico:



ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE.

Ejercicio 2

Instrucciones: Resuelva las preguntas que aparecen al final del siguiente caso práctico, aplicando los conceptos revisados.

Empresa Publix

En el departamento de impresión de folletos de propaganda e instructivos de operación que produce la empresa Publix, se van a instalar nuevos equipos de impresión que traen consigo varias mejoras tecnológicas que permiten más calidad y mayor producción. Estos equipos sustituirán a la mitad de los equipos viejos.

El tipo de trabajo que se hará en ellos es mucho más complicado y requiere de conocimientos y habilidades que ningún empleado tiene. La rutina de trabajo debe ser distinta a la actual para hacer más eficiente la producción. Los conocimientos y habilidades requeridos para su operación son de mayor complejidad que los necesarios para la operación del equipo viejo.

A lo largo de los últimos ocho meses ha habido varias llamadas de atención del Gerente General porque no se cumple con las metas programadas. Con el nuevo equipo las expectativas son de duplicar el nivel de producción, meta que solo se podrá cumplir si los trabajadores hacen un trabajo eficiente. El jefe de esta unidad de trabajo es Alfonso Torres, él no tiene fricciones con sus subordinados pero tampoco los trata amigablemente, se llevan medianamente bien. Cuando el Gerente General le ha llamado la atención por no cumplir sus metas, Alfonso se justifica diciendo que las máquinas no dan para mayor producción, en vista de que están muy viejas. Pero él sabe que la razón principal es que su gente no pone todo el empeño en lo que está haciendo y se conforma con alcanzar niveles relativamente bajos de producción, también ha

comentado a algunos de sus colaboradores más allegados, que considera que la organización de las tareas no es la más adecuada.

El Gerente General le ha puesto un plazo de tres meses para lograr el doble de producción con el nuevo equipo, en caso de no lograr conducir al personal hacia dicha meta, ha amenazado con despedirlo.

En estas condiciones, Alfonso Torres ha citado a una junta a sus subordinados con la finalidad de lograr su apoyo para alcanzar los nuevos niveles de producción que le han fijado.

Preguntas:

1. Determine con la información proporcionada, las necesidades manifiestas de capacitación en Publix, los sujetos a capacitar y los pasos a seguir en cuanto al plan de capacitación.
2. Considerando las tres áreas de aprendizaje: cognoscitivo, psicomotriz y afectivo, determine cuáles son los aspectos que usted considera deben ser atendidos mediante capacitación y porqué.

AUTOEVALUACIÓN

Ejercicio 3.

Instrucciones: Escriba sobre cada una de las líneas la palabra o conjunto de palabras que den sentido al párrafo u oración.

1. Los objetivos _____ son desagregados del objetivo general y corresponden a los módulos o eventos que constituyen el programa.

2. _____ son los recursos que incluyen el material para la organización de los cursos, el material de oficina e incluso los manuales, casos y ejercicios para los eventos.

3. La ley que rige la obligación de la capacitación en nuestro país, fue promulgada en _____ cuando fue incluida la fracción XV del art. 132 de las reformas la _____.

4. Se denomina presupuesto _____ donde cada área funcional tiene su propio presupuesto

5. La renta de salones es un costo _____

6. El pago de la nómina para el personal del área de capacitación es un costo _____

Respuestas: específicos, materiales didácticos, 1970, Ley Federal del Trabajo, funcional, directo, indirecto.

AUTOEVALUACIÓN

Ejercicio 4.

Instrucciones: Coloque en el paréntesis de la derecha la letra que corresponda a la respuesta correcta:

1. Ley del aprendizaje que indica que las personas recuerdan mejor lo que han repetido. ()

- a) ley de la ejercitación
- b) ley del efecto
- c) ley de la primacía
- d) ley de la utilidad

2. Técnica que consiste en un intercambio informal de ideas e información sobre un tema, realizado por un grupo reducido bajo la conducción de un facilitador, que hace de guía e interrogador. ()

- a) Role playing
- b) Mesa redonda
- c) Debate dirigido
- d) Lectura dirigida

3. Es el sistema representacional que permite experimentar sensaciones y sabores. ()

- a) Visual

- b) Kinestésico
- c) Auditivo
- d) Verbal

4. Técnica que se centra en la comunicación verbal de un tema ante un grupo de personas. Su desarrollo está centrado en el instructor. ()

- a) Expositiva
- b) Demostrativa
- c) Interrogativa
- d) Dirigida

5. Es una forma de reunir a dos o más grupos separados físicamente a través de equipo auditivo y visual, la comunicación es en vivo y hay interacción ()

- a) Capacitación presencial
- b) Cursos por computadora
- c) Cursos por correspondencia
- d) Videoconferencia

Respuestas: a, c, b, a, d.

UNIDAD 3

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS

OBJETIVO

El estudiante describirá el proceso de desarrollo de talento en la organización con base en el enfoque de competencias, asimismo identificará las estrategias idóneas para diseñar planes de carrera.

TEMARIO

Mapa conceptual de la unidad

Introducción

3.1. Definición y desarrollo de competencias

3.2. Desarrollo de competencias dentro de la organización

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

3.3. Desarrollo de competencias fuera de la organización

3.4. Plan de carrera

3.4.1. Planes de sucesión y programas de reemplazo

3.4.2. Cómo desarrollar a los empleados hacia niveles superiores

Actividad de aprendizaje

Autoevaluación

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

En este capítulo se abordará el tema de desarrollo de personal solo que bajo una perspectiva distinta a la empleada hasta el momento, el enfoque en competencias. Actualmente en el ámbito laboral, se está utilizando el análisis de competencias para varios programas referentes a la administración de personal, así, vemos como para el reclutamiento y selección de personal, el análisis de puesto está basado en competencias, es decir, las descripciones van más allá de un mero enunciado de requisitos de un puesto, éstas se desglosan en aptitudes y actitudes específicas, observables y medibles que permiten una toma de decisiones más efectiva. Del mismo modo, a la hora de evaluar el desempeño, los principales enfoques consideran las competencias laborales para diseñar las estrategias de medición, por tanto, la capacitación y el análisis de planes de sucesión, se establecen también bajo esta perspectiva en muchas organizaciones.

Se han definido las competencias laborales de distintas maneras, aquí se considerarán aquellas propuestas que desagregan el talento en competencias a fin de poder evaluarlas. El término competencia generalmente hace referencia a una capacidad real y demostrada que se vincula a la experiencia y está ligado también a la posibilidad de modificación; la determinación del incremento o modificación de competencias existentes en la organización por lo general surge de una comparación entre el desempeño actual y el deseado, la diferencia resultante es aquello susceptible de modificar mediante la capacitación.

También se considerarán aquí los métodos de asesoría en la organización, para el desarrollo de talento mediante este enfoque, como son el *coaching* y el *mentoring*, así como otras estrategias orientadas también al desarrollo, pero que se llevan a cabo fuera de la organización.

Finalmente se presentarán los elementos para la integración de planes de sucesión contemplados en la propuesta metodológica señalada.

3.1 DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo, 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 puesto¹⁰. Por otra parte y a fin de enlazar los conceptos sugeridos en este tema, si se busca el significado de desarrollo en algún diccionario, se encontrará que desarrollar significa: acrecentar, dar incremento a cosas del orden físico, intelectual o moral, y desarrollo está descrito en términos de acción y efecto de desarrollar o desarrollarse, por tanto, si se habla de desarrollo de competencias se tratará de una serie de actividades orientadas a mejorar el desempeño en las actividades asignadas.

De acuerdo a Martha Alles,¹¹ 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. Para la autora, la persona debe ser capaz de analizar sus propios comportamientos, identificar las fuentes de posibles problemas y, finalmente, saber aprovechar activamente estas observaciones, esto lleva a que las personas deban desarrollar cada vez más la capacidad de aprender y adicionalmente refuerza un aspecto que en los programas tradicionales de capacitación no se toma en cuenta con la misma intensidad: la experiencia.

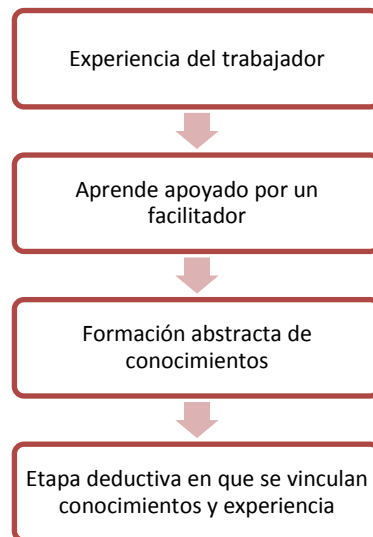
En todas las organizaciones se han desarrollado las competencias siempre, aún sin llamarles así y aún sin darse cuenta, el asignar a una persona a un puesto y dejarlo aprender sobre la marcha o aplicando su experiencia o intuición, es finalmente una manera de desarrollar competencias. Si bien con la 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.

¹⁰ Fernández-Ríos, Manuel, *Dirección de recursos humanos: organización y dirección*, p. 178.

¹¹ Alles, Martha, *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, p. 66.

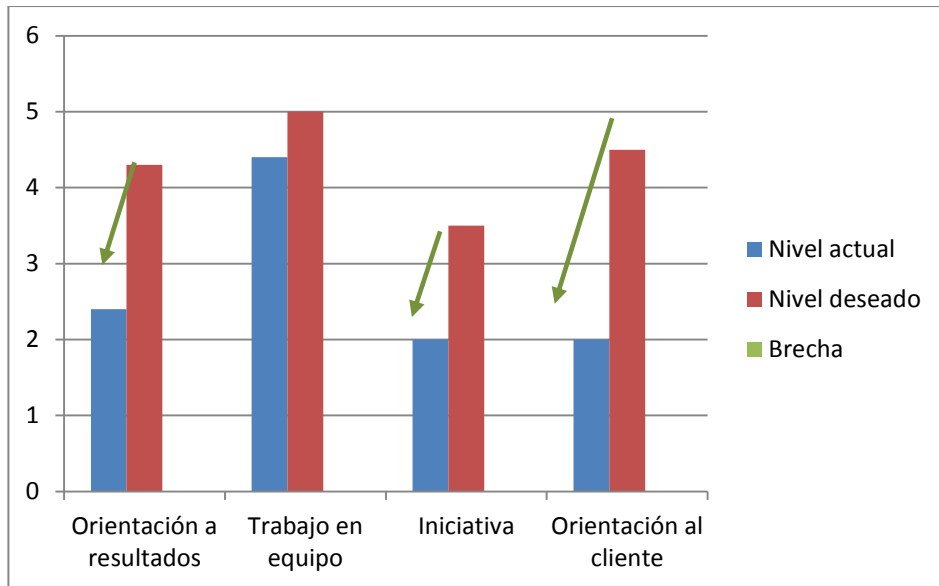
La propuesta de este capítulo, de promover el desarrollo del talento con enfoque en competencias, surge del pensamiento de que la capacitación en conocimientos no alcanza y que adicionalmente, el desarrollo de competencias es una condición que se puede dar dentro de la organización o fuera de ella. De acuerdo con una propuesta de Alles¹² el aprendizaje experimental o la capacitación con base en la experiencia puede 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 aportada al inicio de la actividad.



Todo programa de desarrollo de competencias deberá iniciar con la comparación entre el desempeño actual y el deseado según la descripción del puesto y la propia organización, es decir, la DNC en este esquema consiste en comparar competencias actuales contra las competencias deseadas, esta comparación se puede hacer mediante cualquiera de las técnicas revisadas en el capítulo anterior. Por ejemplo, si las competencias principales para un coordinador del área de ventas se evalúan como se muestra a continuación:

¹² Alles Martha, *op.cit.*, p. 121.



Las *brechas*¹³ o *gaps* que se muestran en el gráfico, podrían llevar a la conclusión de que esta persona requiere capacitación en tres de las cuatro competencias evaluadas, por supuesto que para efectos del plan organizacional de capacitación, se tendrían que evaluar situaciones colectivas o analizar las coincidencias en grupos similares para programar cursos cuyo costo sea conveniente, pero si fuese el caso solo de unos cuantos, el enfoque de competencias nos sugiere promover el autodesarrollo mediante estrategias fuera de la organización, se hablará de esto más adelante.

En ciertos contextos se ha tenido que diferenciar las características de por lo menos algunas competencias.

Tipos de Competencias:

- ✓ Básicas.
- ✓ Genéricas.
- ✓ Específicas.
- ✓ Sociales.

¹³ En el ámbito de la administración la palabra se refiere a la distancia entre un estado real y uno deseado.

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. Ejemplos de ellas son la comunicación efectiva, el manejo de números, la lecto-escritura y el trabajo en equipo.

Las competencias genéricas son los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que son comunes a una cadena productiva o familia ocupacional. Por ejemplo manejo de conflictos y procesos de la organización o también es el caso del trabajo en equipo.

Las competencias específicas consisten en conocimientos con mayor contenido específico y dirigido a una determinada función u ocupación especializada, por ejemplo alistar herramientas, reparar motores y construir muros, y las 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, etc.¹⁴

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

¹⁴ Ibarra Almada Agustín. "Formación de recursos humanos y competencia laboral", *Organización Internacional del Trabajo*, núm. 149, Madrid, 2009, p. 9.

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.

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

Ulises se prepara para la aventura de Troya. Elige entonces a una persona para quedar al cuidado de la casa y familia. Durante diez años esa persona actúa como maestro, consejero, amigo y padre adoptivo de Telémaco, hijo de Ulises. El nombre de esa persona era Mentor.

HOMERO, La Odisea.

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.

Como se puede observar, el *coach* puede ser una persona externa a la organización y que no necesariamente tiene experiencia en el trabajo del *coachee*, aunque algunos autores consideran que es deseable los jefes funjan como *coaches*. El *mentor* debe tener experiencia relevante en el trabajo que realiza el entrenado para poder darle los consejos y guías útiles para que crezca como profesional.

Es necesario mencionar que existen diversas opciones entonces para determinar quién puede ser un *coach*. El *coach* puede ser una persona del mismo nivel, un par o una persona del área de Recursos Humanos o Capital Humano que cumpla esa función. Los buenos jefes pueden cubrir este rol bajo la figura de jefe como *coach*. Puede ser una persona que no pertenezca a la organización. En ese caso será un *coach* externo, y se deberán pautar reuniones periódicas con un plan de trabajo para que el entrenado despeje dudas y sea orientado permanentemente respecto del tema específico del *coaching*.

El *coaching* utilizado como una vía para el desarrollo de competencias no implica llevar a cabo meras reuniones entre dos personas se trata de una metodología de trabajo con un objetivo específico: el desarrollo de las competencias con base en un plan de acción y un propósito específico, realizando cada uno de los participantes, *coach* y *coachee*, un control y seguimiento de lo actuado.¹⁵

¹⁵ Alles Marha, *ibidem.*, p.173.

Los pasos para llevar a cabo este proceso se pueden esquematizar de la siguiente manera:



En cuanto al *mentoring*, es necesario en primer lugar establecer los objetivos que se pretende alcanzar, y al igual que en el caso del *coaching*, seleccionar al mentor y a los participantes en el programa. El éxito va a darse en función del compromiso que decidan pactar ya que si lo ven como una carga más por parte de la organización, se estará desvirtuando el objetivo. El mentor debe tener vocación para desempeñarse como tal y debe contar con el apoyo de la organización en todos los niveles, es muy desgastante para un empleado tratar de apoyar en estos programas, luchando con permisos por el tiempo, por falta de apoyo o porque la organización da prioridad a otros proyectos.

Un aspecto clave en la implementación de estos programas es la comunicación, tanto entre el mentor y sus tutorados, como a nivel organizacional. Es deseable que el personal se involucre y conozca los beneficios del programa, es importante crear una cultura alrededor del desarrollo de talento mediante estrategias de vanguardia.

El mentor debe seguir ciertos pasos para lograr su objetivo con las personas a apoyar:

- 1) Comunicar con claridad sus logros pero también sus problemas de desempeño
- 2) Confirmar que la persona comprende y asume el compromiso de lo que se espera de él
- 3) Transmitir con precisión ideas que permitan al trabajador mejorar su desempeño, debe hacerlo de manera tal que se acepten los comentarios sin objeción.
- 4) Utilizar un lenguaje que facilite la confianza y elimine el autoritarismo

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 que ya se revisaron en el capítulo dos de este libro. 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. Existen diversas variantes de estos juegos y muchos de ellos no tienen una única solución, algunos sólo plantean poner en acción las relaciones interpersonales. Se requiere de un administrador experto para la aplicación de estos ejercicios ya sea que se lleven a cabo de manera presencial o bien, a través de la computadora. Algo muy importante de estos simuladores es que los participantes pueden incorporar conocimientos de distintas áreas sin necesariamente estar trabajando en ellas.
- ✓ 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. Muchas de estas actividades están orientadas a la integración de equipos de trabajo y hay casos en que incluso las dinámicas y ejercicios que se incluyen constituyen verdaderas pruebas de supervivencia. Un aspecto que se debe cuidar mucho en este tipo de actividades es que realmente se orienten a los objetivos y necesidades organizacionales, ya que el hecho de llevarse a cabo a veces en lugares que parecen más bien vacacionales, puede distraer a los participantes e incluso a los facilitadores hacia una actividad más recreativa que de formación, por otro lado se ha llegado también a cuestionar el riesgo en que se pone a algunos de los empleados al conducirlos a acciones a las que no están acostumbrados en cuanto a aspectos físicos.

Adicional a las estrategias expuestas arriba, se encuentran las llamadas técnicas de autodesarrollo, para que se verifique la evolución de una competencia, se deben dar las siguientes situaciones:¹⁶

- 1) Reconocer necesidades de desarrollo (por ejemplo, después de una evaluación del desempeño o luego de una evaluación de competencias).
- 2) Tomar conocimiento sobre la competencia a desarrollar, ya sea a través de un curso o de una lectura específica.
- 3) Poner en juego la competencia.
- 4) Observar y reflexionar al respecto.

Un aspecto clave para el auto desarrollo de competencias está en la motivación, si la persona no desea mejorar, no lo hará. Algunas de las técnicas para el desarrollo de talento que pueden ser implementadas por la propia persona son:

- a) Los deportes. Muchas competencias genéricas e incluso específicas pueden ser desarrolladas en el deporte sobretodo de conjunto: el trabajo en equipo, la iniciativa, el respeto, etc.)

¹⁶ Alles Martha, *ibidem*, p. 254.

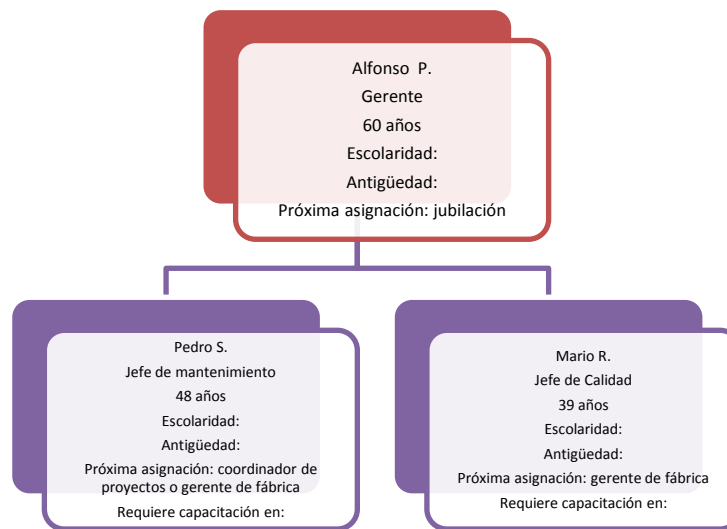
- b) Pasatiempos o hobbies. La coordinación o planificación de actividades son competencias que se pueden desarrollar conforme las personas participan en actividades ajenas a su trabajo, participar como voluntario en alguna comunidad, la danza o el canto son ejemplos de dichas actividades.
- c) La lectura. Es bien sabido que a través de la lectura las personas pueden mejorar de manera considerable sus competencias de comunicación, adicionalmente a través de un texto determinado, alguien puede determinar la necesidad que tienen de prepararse mejor en algunos aspectos, situación que puede ser superada poniendo en práctica los consejos o pasos que la misma lectura le proporciona.
- d) Películas. En esta caso sucede algo similar a lo que pasa con la lectura solo que a veces de manera lúdica, las personas pueden identificarse con los personajes de una película y determinar aquello que les gustaría ejecutar o bien evitar ya que dependerá del enfoque con que las competencias sean tratadas, la manera en que la gente las enfrentará.

3.4 PLAN DE CARRERA

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 no sólo cuando se estima que un funcionario está próximo a la edad de retiro. En estos casos será, imprescindible, pero las buenas prácticas indican que no importa la edad del ocupante del puesto: todos deben tener preparado un eventual sucesor.

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:



Uno de los principales objetivos de estos planes es retener al personal clave, la existencia de planes de carrera, promoción o sucesión, en la mayor parte de los casos no constituye un elemento decisivo para que un empleado decida quedarse o irse de la organización. Sin embargo, cuando la posibilidad de cambiar de organización se presenta, puede ser un elemento importante en la comparación entre las ofertas. La organización podrá argumentar que los planes existen, que se llevan a cabo profesionalmente y que dentro de los mismos el empleado tiene determinadas posibilidades de desarrollo.

Si no existe un plan de desarrollo profesional en la empresa, materializado en los planes de carrera y sucesión, que defina cuál es la evolución adecuada de las capacidades, puede ocurrir que el empleado no conocerá cuáles son las competencias que necesita desarrollar o potenciar o que los puestos sean

cubiertos por personas que no tienen las capacidades necesarias y esto significará que la empresa estará haciendo un gasto en formación, y no una inversión.

3.4.1 Planes de sucesión y programas de reemplazo

Aunque se ha de alguna manera ya descrito este concepto, aquí se refuerza el significado del plan de carrera como el proceso a través del cual, una persona establece sus metas de carrera así como los medios para alcanzarlas, a fin de satisfacer las necesidades tanto de la persona como de la organización, estos planes deben ser diseñados con el apoyo de la organización.

Un plan de carrera es un proyecto de formación individualizado ya que el empleado y la organización negocian una especie de contrato, estableciendo sus respectivos compromisos. Los puntos en los que se centran son, entre otros, los efectos que debe generar en el trabajador, por ejemplo las competencias que está dispuesto a mejorar, en cuanto tiempo, se puede incluir algún acuerdo sobre planes de capacitación que ambas partes consideren necesarios, etc.

Uno de los principales términos del convenio es el de la evaluación, se debe establecer el sistema de evaluación del avance del plan de formación, tiempos en que se van a realizar, fecha final prevista para la adquisición de los conocimientos, aptitudes y actitudes pactadas en el programa

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 estos 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.¹⁷

Las coincidencias entre estos sistemas se encuentran en que dependiendo de las políticas de la organización, la implementación de cada uno implica:

- ✓ el compromiso entre individuo y organización.
- ✓ la evaluación actual y potencial de los empleados que facilite el diseño de los planes de que se trate.
- ✓ la capacitación, que permitirá a los empleados desarrollar los conocimientos y aptitudes que requieren para avanzar en la carrera organizacional.

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 como las sugeridas a lo largo de este libro, los

¹⁷ Alles Martha, *Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*, p.133.

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 recaen 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:

- ✓ Realizar programas de capacitación y desarrollo de personal a través de distintas estrategias.
- ✓ Designar mentores para los nuevos empleados o aquellos que lo requieran, de esta forma aprenderán sus nuevas funciones de forma más acelerada, y tendrán su desarrollo profesional conducido por personas con más experiencia.
- ✓ 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.).

- ✓ Crear una cultura de desarrollo, el día a día de la empresa debe reflejar un deseo incesante de aprendizaje.
- ✓ 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.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Ejercicio 1.

Instrucciones: Realice la siguiente actividad.

Después de ver alguna película en que se pongan de manifiesto competencias de cualquier tipo¹⁸, resolver los siguientes puntos:

1. Describa las competencias principales.
2. Escriba los comportamientos positivos y negativos del personaje en relación con las competencias observadas.
3. Analice, cuáles de estos comportamientos son similares a los suyos.
4. Establezca tres acciones a seguir con el propósito de modificar aquellos comportamientos que hayan resultado negativos.

Ejercicio 2

Acceda al siguiente vínculo para conocer un ejemplo de juego de simulación:
www.beer-war.com.

¹⁸ Ejemplos de películas en las que se manifiestan diversas competencias pueden ser: *Gladiator*, *El abogado del diablo*, *Wall Street*, etc.

AUTOEVALUACIÓN

Ejercicio 3.

Instrucciones: Relacione el contenido de las columnas.

- | | |
|---|---|
| () <i>Coaching</i> | 1. Implica asignar a una persona de manera temporal a distintos puestos a fin de que conozca la función y aprenda sobre el trabajo. |
| () Juegos de simulación | 2. Proceso en el cual dos o más personas interactúan, estableciendo una relación en la que una de ellas ayuda a la otra a que consiga sus objetivos. |
| () Competencia | 3. Proceso en el cual una persona ayuda a la otra a experimentar un crecimiento profesional a través del aprendizaje. |
| () Motivación | 4. Es un factor esencial para que las personas se capaciten a través de técnicas de autodesarrollo |
| () Planes de sucesión y diagramas de reemplazo | 5. 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. |
| () <i>Mentoring</i> | 6. Es la capacidad de un trabajador |

para desempeñar funciones inherentes a su empleo

() Rotación de puestos

7. Es una estrategia de capacitación fuera del trabajo

() Planes de sucesión

8. Implican, entre otros aspectos de acuerdo a las políticas existentes, un compromiso entre el individuo y la organización

Respuestas: 2, 7, 6, 4, 8, 3, 1, 5.

AUTOEVALUACIÓN

Ejercicio 4.

Instrucciones: Coloque en el paréntesis de la derecha la letra que corresponda a la respuesta correcta de la pregunta a la izquierda

1. Un programa de desarrollo basado en competencias comienza con: ()

- a) Determinación de necesidades de capacitación a través de la observación directa
- b) Comparación entre desempeño actual y deseado con base en la descripción de puestos
- c) La decisión del jefe
- d) La decisión del empleado

2. Las competencias se clasifican en: ()

- a) Básicas, genéricas, específicas y sociales
- b) Básicas, genéricas y particulares
- c) Genéricas, específicas, sociales y laborales
- d) Básicas, genéricas, laborales y sociales

3. Consiste en que el trabajador se integre como asistente de una () persona con mayor jerarquía para observar la actuación de dicho directivo con fines de capacitación.

- a) Rotación de puestos
- b) Asignación a nuevos proyectos

- c) Paneles de gerentes para entrenamiento.
- d) Asignación como asistente a nivel de dirección

4. A fin de fomentar la aceptación de los procesos de *coaching* y () *mentoring* en la organización, se debe trabajar sobre:

- a) Una cultura que fomente la comunicación
- b) Una estrategia que permita la contratación de consultores
- c) Procedimientos del proceso de *coaching*
- d) Políticas para implementar procesos de *coaching*

5. Es una técnica de autodesarrollo ()

- a) Seminarios externos
- b) Los deportes
- c) Cursos *on-line*
- d) Conferencias

Respuestas: b, a, d, a, b.

UNIDAD 4

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

OBJETIVO

El estudiante analizará la importancia del proceso de evaluación de la capacitación para la organización y los empleados, también será capaz de identificar y aplicar algunos de los medios que existen para llevar a cabo dicho proceso.

TEMARIO

Mapa conceptual de la unidad

Introducción

4.1 Importancia y alcance de la evaluación

4.2 Criterios para evaluar el desarrollo

4.2.2 Evaluación de reacción

4.2.1.1. Modelos de escala

4.2.1.2. Modelos de evidencia

4.2.1.3. Modelos numéricos

Actividad de aprendizaje

4.2.2. Evaluación del aprendizaje

4.2.2.1. Tipos de evaluación del aprendizaje

4.2.2.2. Técnicas y herramientas

4.2.3. Evaluación para la transferencia del conocimiento

4.2.3.1. Técnicas y herramientas

4.2.4. Evaluación del impacto organizacional

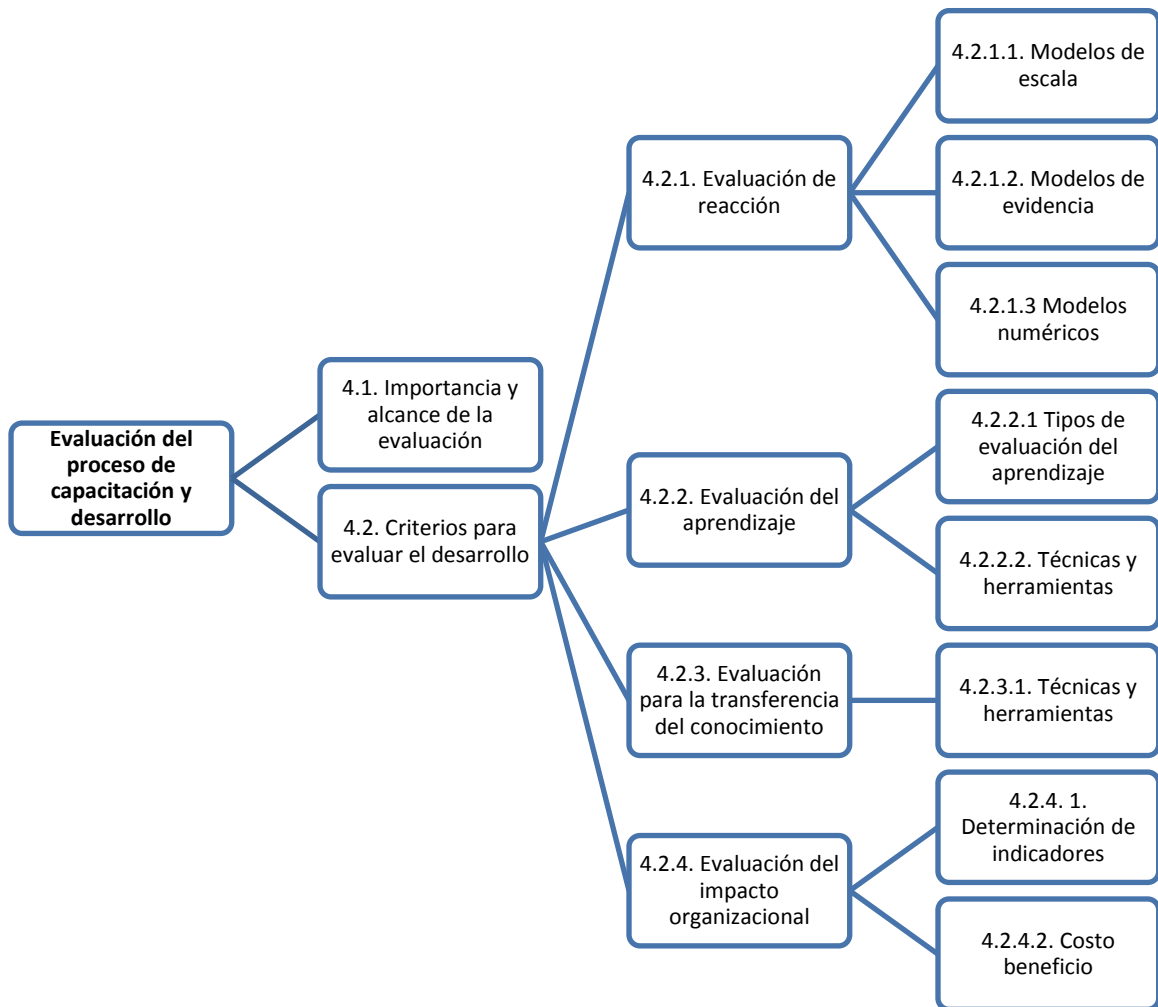
4.2.4.1. Determinación de indicadores

4.2.4.2. Costo beneficio

Actividad de aprendizaje

Autoevaluación

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

El presente capítulo pretende proporcionar herramientas e información para que los estudiantes valoren desde diferentes puntos de vista los esquemas de capacitación y desarrollo que pueden implementarse en una organización. Normalmente se asocia a las áreas de desarrollo de personal con desperdicio de recursos en lo que a capacitación se refiere, sin embargo, existen también las propuestas que, con datos específicos, refutan tal postura.

La evaluación de este proceso, debe realizarse con técnicas precisas y objetivas que aporten datos, que den tranquilidad y credibilidad a los líderes, que faciliten la toma de decisiones en materia de talento humano y que reivindique el proceso de manera tal que capacitar al personal, sea una meta entusiasta para los dirigentes en cualquier ámbito.

El propósito de la evaluación de la capacitación es verificar si lo planeado se cumplió; si los objetivos, las expectativas de participantes y organización, se alcanzaron; si lo invertido valió la pena y si los conocimientos adquiridos son aplicables, entre otros aspectos.

Durante muchos años, la evaluación de los programas de desarrollo se ha mencionado como parte importante del proceso, sin embargo, es difícil encontrar procedimientos específicos en la mayoría de las organizaciones, la mayor parte de las veces la evaluación se limita a la aplicación de una encuesta al término de los cursos, lo cual constituye solo una parte de la medición, la de reacción, en otros lugares, se lleva a cabo algún proceso de seguimiento encuestando a los participantes sobre lo aprendido meses o semanas antes, sin embargo, pocas son las organizaciones que han establecido sistemas para medir el retorno de la inversión o el impacto en la organización. Es propósito de este capítulo, proporcionar una idea lo más completa posible sobre las diversas opciones en este tema.

4.1 IMPORTANCIA Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

*La inteligencia consiste no sólo en el conocimiento,
sino también en la destreza de aplicar los
conocimientos en la práctica.*
ARISTÓTELES.

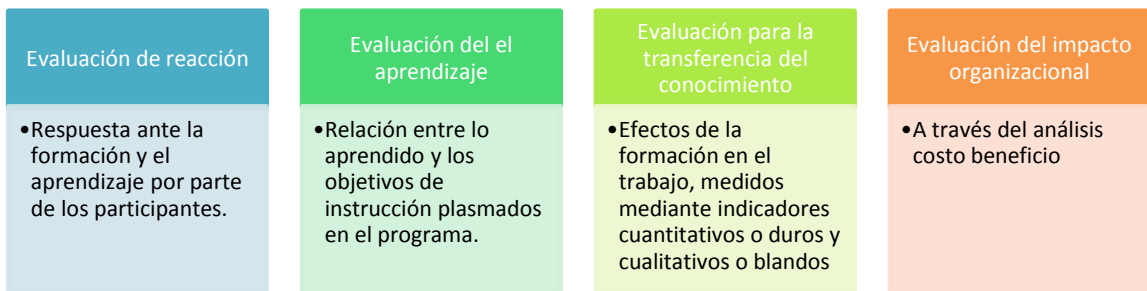
Evaluar la capacitación es básico y fundamental para lograr el desarrollo del capital humano, es de esta manera como se logrará tener una retroalimentación cierta y útil para la consecución de los objetivos de aprendizaje que deben estar diseñados para cada persona dentro de una organización. Antes que nada es importante señalar que la evaluación no es exclusiva de los procesos de capacitación y desarrollo o de los ambientes meramente académicos, en muy diversos campos se hacen esfuerzos por comparar situaciones a fin de observar posibles desviaciones y buscar opciones de solución.

Es importante evaluar para poder tener juicios de valor que permitan retroalimentar, validar y mejorar los procesos en los que se aplique esta evaluación; la cual debe ser integral, es decir, tiene que abarcar la totalidad del proceso de capacitación. Esto permitirá identificar el cumplimiento de los objetivos, las áreas susceptibles de mejora, la eficiencia del personal, los recursos disponibles y su aplicación, el análisis costo-beneficio y el desarrollo en el potencial del empleado. Éstas son sólo algunas de las muchas ventajas que tiene la evaluación de la capacitación.

En cualquier ámbito, evaluar implica emitir un juicio de valor, contrastar una situación contra un modelo o bien indicar un diagnóstico con ciertos fines, podría decirse que en el campo de la capacitación, la evaluación:

- Es un proceso que se lleva a cabo de manera sistemática.
- Se sustenta en información válida, sustentable.
- Establece juicios de valor.
- Propone caminos de mejora.

La importancia de la evaluación radica entonces en el juicio cuantitativo y cualitativo que se hace acerca de algún fenómeno con la intención de llevar a cabo alguna acción para mejorarlo.¹⁹ Existen diferentes modelos acerca de las dimensiones de la evaluación, en este libro se considerará como las dimensiones más importantes y en las que varias de las propuestas coinciden, las siguientes:



En esta unidad se comentará cada una de ellas. Lo que resulta claro en las organizaciones tal como se ha señalado antes, es que la evaluación que se encuentra de manera más común en la organización es la que corresponde a la reacción de los participantes, el resto en ocasiones ni siquiera es conocido.

La evaluación se debe entender no sólo como un instrumento para asegurar que la persona sea capaz de cumplir determinado trabajo sino también para asegurar que en la organización existan procesos de aprendizaje continuo, orientados a lograr los objetivos tanto de ella como del personal. Para cumplir con este propósito, se requiere de una transparencia en el formato y condiciones de la evaluación.

El aprendizaje es en última instancia la decisión voluntaria de cada persona en la organización; en la medida que los estándares de desempeño y conocimiento son transparentes, se contribuye no sólo a la claridad de la dirección del aprendizaje del personal sino también a optimizar los esfuerzos

¹⁹ Reza Trosino, Jesús Carlos, *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*, p. 15.

dedicados a ello. Es necesario también que no se considere a la evaluación como más trabajo para los administradores del proceso ya que si no se ejecuta adecuadamente, se puede convertir en una carga burocrática y costosa.

4.2 CRITERIOS PARA EVALUAR EL DESARROLLO

Se ha señalado que existen diversas propuestas para evaluar los efectos de los programas de capacitación, dichos momentos serán explicados aquí, sin embargo, antes de abordar cada uno de ellos, es necesario señalar algunas condiciones necesarias para que la evaluación resulte efectiva.

Se debe considerar el tipo de organización de que se trate así como los objetivos de la misma y de los puestos que la constituyen, es necesario por ello, que los instrumentos de evaluación se diseñen en función de estos aspectos ya que la eficacia de los mismos dependerá de su vinculación con las metas organizacionales.

Las personas encargadas de la evaluación deben estar capacitadas para ello, buscando siempre el beneficio organizacional y dejando de lado la subjetividad y los intereses personales.

Antes de implementar el proceso, se debe tener claridad sobre las respuestas a las siguientes preguntas, mismas que facilitarán la labor y las acciones a seguir por parte de los responsables del proceso:

- ✓ ¿Porqué evaluar?
- ✓ ¿Cuándo evaluar?
- ✓ ¿En qué niveles evaluar?
- ✓ ¿Cómo evaluar?
- ✓ ¿A quién informar sobre la evaluación?

4.2.1. Evaluación de reacción.

La evaluación de reacción consiste en recabar información sobre las actitudes, impresiones y percepciones que tienen los agentes implicados en los programas de desarrollo, (facilitadores, participantes y coordinadores). Esta evaluación se puede realizar tanto con respecto a cómo se está desarrollando o cómo se ha desarrollado un curso.

Se pueden perseguir distintos propósitos al evaluar la reacción de los implicados en una acción de capacitación. Todos irán encaminados a mejorar la calidad de la formación.

A continuación se presenta una lista de los propósitos perseguidos con mayor frecuencia:

- ✓ Comprobar que el curso se desarrolla de acuerdo con la planificación establecida al inicio del proceso: número de horas, contenidos impartidos, calendario.
- ✓ Controlar la marcha del curso y corregir las posibles deficiencias en cuanto a metodología, actividades programadas, recursos utilizados.
- ✓ Detectar problemas y realizar los reajustes oportunos.
- ✓ Sugerir cambios en los métodos y en el material a emplear.
- ✓ Evaluar el grado de interacción facilitador-participantes.
- ✓ Conocer en qué medida los participantes consideran que el curso realizado responde a sus necesidades y expectativas.
- ✓ Evaluar la impresión de los participantes con respecto al aprendizaje adquirido.
- ✓ Proporcionar al facilitador y a los coordinadores información sobre los puntos fuertes y los puntos débiles del curso.
- ✓ Mejorar el desempeño, en términos de efectividad y eficacia, del instructor.
- ✓ Comprobar la adecuación de los criterios de selección de los participantes.

- ✓ Comprobar la adecuación de los criterios de selección de los instructores.

Ventajas de la evaluación de reacción:

- ✓ Los aspectos evaluados son fáciles de medir.
- ✓ Goza de buena aceptación por parte de los participantes.
- ✓ Tiene validez aparente
- ✓ Permite obtener información de forma rápida.
- ✓ Se pueden detectar y subsanar posibles causas de malestar durante el desarrollo del curso

Desventajas:

- ✓ Una evaluación positiva de las reacciones no implica que se hayan alcanzado los objetivos del curso ni que se hayan adquirido aprendizajes.
- ✓ Se evalúan aspectos de forma subjetiva.
- ✓ Influencia de variables contaminantes (características personales del facilitador, recursos materiales, etc.).

A continuación se analizan algunos de los métodos más comunes para evaluar la reacción.

4.2.1.1. Modelos de escala.

Dentro de estas escalas existen varios tipos:

Cuantitativas

Continuas: La respuesta se puede dar en cualquier punto de un continuo
Discontinuas: Son idénticas a las continuas cuantitativas, con la diferencia de la inclusión de puntos intermedios entre los puntos extremos de la escala
Escala tipo Likert: La respuesta del individuo se da mediante una escala numérica, a la cual se le atribuyen las propiedades de las escalas de intervalo, permitiendo por tanto la realización de análisis estadísticos más complejos

Descriptivas

- Continuas: Cada grado de la escala se define por enunciados, uno para cada límite. Los enunciados deben describir las conductas capaces de definir las manifestaciones del criterio
- Discontinuas: Se atribuyen adjetivos a los distintos puntos del continuo

Escalas de diferencial semántico

- Se contraponen dos adjetivos y se evalúa mediante una escala tipo Likert

Escalas simbólicas

- Son muy parecidas a las escalas discontinuas descriptivas. Los grados del criterio en lugar de representarse a través del lenguaje escrito, se describen por símbolos

Ejemplos:

1) Cuantitativa continua:

El instructor explica de forma clara 1 _____ 5

2) Cuantitativa discontinua:

El contenido del curso responde a mis expectativas:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3) Escalas tipo Likert:

El contenido del curso es aplicable a mi trabajo:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

4) Descriptiva continua:

El facilitador permite la participación:

Totalmente de acuerdo _____ totalmente en desacuerdo

5) Descriptiva discontinua:

El instructor se adapta a las características del grupo:

Nunca	Rara vez	Normalmente	Casi siempre	Siempre

6) Diferencial semántico.

El clima del curso ha sido:

Tenso 1 2 3 4 5 Distendido

7) Simbólicas.

La atención de los coordinadores me parece:



4.2.1.2. Modelos de evidencia

El método principal consiste en el proceso de observación por parte de quien administra la capacitación o alguien designado por él, el observador recoge información sobre:

- La actuación del formador.
- La actuación de los participantes.
- La interacción formador-participantes.

- Los recursos y medios utilizados.
- Las instalaciones.
- Las incidencias producidas.

Los pasos a seguir en la observación se pueden enumerar de la siguiente forma:

- 1) Delimitar los aspectos a evaluar: conductas/personas y situación.
- 2) Determinar el segmento de tiempo durante el cual se va a llevar a cabo la observación.
- 3) Establecer las operaciones que se van a realizar:
 - Descripción de conductas (registro narrativo)
 - Clasificación con base en categorías predeterminadas
 - Reconocimiento de conductas
 - Medida (frecuencia, duración , magnitud)
- 4) Elaborar el protocolo de observación.
- 5) Elegir y entrenar a el/los observador/es
- 6) Realizar la observación.
- 7) Analizar e interpretar la información.
- 8) Elaborar informe.

Las ventajas de este método se encuentran principalmente en que los datos son objetivos y caen en el ámbito tanto de lo cualitativo como cuantitativo. Sin embargo también presenta ciertas desventajas como es el hecho de que para que se cumpla lo anterior, se requiere contar con observadores expertos y bien capacitados y por otro lado el que la audiencia se sienta observada puede modificar los resultados.

4.2.1.3. Modelos numéricos

El diseño de la evaluación de reacción basada en modelos numéricos considera las diversas escalas señaladas antes, sin embargo debe cubrir ciertos requisitos adicionales para ser efectiva:

- a) Pertinente. Es decir, focalizar los objetivos de la evaluación, identificando los aspectos más relevantes que se necesitan para la futura toma de decisiones acerca de la capacitación realizada, en particular en cuanto a su mayor o menor factibilidad que se repita en similares u otras condiciones.
- b) Breve. La extensión del formulario, teniendo presente que no debe ser muy extenso para evitar que el participante, preocupado por concluir pronto, no reflexione adecuadamente cada ítem consultado.
- c) Medible. Las preguntas que se realizarán en el formulario, deben tener una mayoría de respuestas cuantificables, es decir, que permitan la posterior tabulación. Las preguntas abiertas deben estar acotadas y dirigidas a conocer percepciones complementarias.
- d) Preciso. Las escalas de evaluación deben estar claramente conceptualizadas para que los participantes puedan reflejar en sus respuestas lo que ellos quieren expresar.

Los aspectos a medir pueden variar de una organización a otra, entre los más frecuentes están:

- ✓ Rendimiento docente: se refiere a la calificación que realizan los participantes respecto del desempeño del instructor.
- ✓ Cumplimiento de objetivos: para verificar si la acción cumplió, según los participantes, los objetivos predeterminados por la institución y con las expectativas de aprendizaje trazadas por los participantes.
- ✓ Calidad de las instalaciones ocupadas: busca tener información agregada respecto de la opinión de los participantes, acerca de las

condiciones físicas en que se desarrolló la acción capacitadora. En el Anexo 3 se presenta un ejemplo de este tipo de evaluación.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Ejercicio 1.

Instrucciones: Diseñe una evaluación de reacción para algún curso en el ámbito administrativo considerando los siguientes aspectos:

1. Debe ser elaborada con una escala cuantitativa discontinua tipo Likert
2. Debe incluir cuatro áreas a evaluar
3. Debe incluir al menos cinco reactivos por área

4.2.2. Evaluación del aprendizaje

Este tipo de evaluación detecta el grado en el cual los participantes captaron el contenido del curso relacionado con los objetivos instruccionales. Es un indicador del aprovechamiento académico.

Kirkpatrick²⁰ define aprendizaje como el grado en que los participantes cambian sus actitudes, amplían sus conocimientos, aumentan sus habilidades, como resultado de haber participado en el programa. El aprendizaje ha tenido lugar cuando las actitudes han cambiado, el conocimiento se ha incrementado o las habilidades han aumentado.

Es importante medir el aprendizaje porque, a menos que uno o más de estos objetivos se hayan alcanzado no se debe esperar ningún cambio de conducta. Si evaluamos el cambio de conducta y no el aprendizaje, es muy probable arribar a conclusiones erróneas.

Esta evaluación es mucho más difícil y lleva más tiempo que la de reacción. La evaluación del aprendizaje es más importante porque mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos o cambiar las actitudes de los participantes. Muestra su efectividad: si se ha producido poco o ningún aprendizaje, poco o ningún cambio de actitud puede ser esperado.

²⁰ Kirkpatrick Donald, *Cómo transferir el aprendizaje a la conducta*, p. 34.

Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse nuevamente después de la capacitación para determinar la mejora. Para ello se pueden utilizar diversas herramientas, tales como: observación, tests, pruebas de desempeño, simulaciones, etc.

4.2.2.1. Tipos de evaluación del aprendizaje

La evaluación del proceso y el producto del aprendizaje ocupan la atención de distintos autores desde hace varias décadas, como respuesta a la limitada visión de evaluar solo resultados. Los términos de evaluación *formativa* y *sumativa*, han servido para distinguir entre la evaluación del proceso y la de los resultados correspondientemente, y para resaltar la importancia de la primera, por la gama de funciones que puede desempeñar durante el proceso de enseñanza aprendizaje. Al igual que las funciones, se expande, en cantidad y variedad, los aspectos objetos de evaluación.

La evaluación formativa, es aquella que recalca el carácter educativo y orientador propio de la evaluación. Se refiere a todo el proceso de aprendizaje de los alumnos, desde la fase de detección de las necesidades hasta el momento de la evaluación final o sumativa. Tiene una función de diagnóstico en las fases iniciales del proceso, y de orientación a lo largo de todo el proceso e incluso en la fase final, cuando el análisis de los resultados alcanzados tiene que proporcionar pistas para la reorientación de todos los elementos que han intervenido en él.

La sumativa, tiene como objeto conocer y valorar los resultados conseguidos por el alumno al finalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Así considerada recibe también el nombre de evaluación final. Este tipo de evaluación es la que generalmente se aplica en cursos orientados principalmente al desarrollo de competencias en el campo cognoscitivo

4.2.2.2. Técnicas y herramientas

Las técnicas se definen como procedimientos y actividades realizadas por los participantes y por el facilitador con el propósito de hacer efectiva la evaluación de los aprendizajes. Éstas pueden ser formales, informales o semi-formales:

Cuadro 4.1. Clasificación de las técnicas de aprendizaje

TÉCNICAS NO FORMALES	TÉCNICAS SEMI-FORMALES	TÉCNICAS FORMALES
De práctica común en el aula, suelen confundirse con acciones didácticas, pues no requieren mayor preparación.	Ejercicios y prácticas que realizan los estudiantes como parte de las actividades de aprendizaje. La aplicación de estas técnicas requiere de mayor tiempo para su preparación.	Se realizan al finalizar una unidad o periodo determinado. Su planificación y elaboración es mucho más sofisticada, pues la información que se recoge deriva en las valoraciones sobre el aprendizaje de los estudiantes
<ul style="list-style-type: none">• Observaciones espontáneas• Conversaciones y diálogos• Preguntas de Exploración	<ul style="list-style-type: none">• Ejercicios y prácticas realizadas en clase.• Tareas realizadas fuera de clase	<ul style="list-style-type: none">• Observación sistemática• Pruebas o exámenes tipo test• Pruebas de ejecución

Varias de las técnicas descritas como semi-formales o informales han sido ya explicadas en la Unidad dos por lo que a continuación solo se describirán dos de las llamadas técnicas formales.

1. La Observación Sistemática: Es uno de los recursos más ricos con que cuenta el docente para evaluar y recoger información relevante sobre las capacidades y actitudes de los estudiantes, ya sea de manera grupal o personal, dentro o fuera del aula. A continuación algunas herramientas de las más comunes para la observación sistemática.

a. Lista de Cotejo: permite estimar la presencia o ausencia de una serie de características o atributos relevantes en las actividades o productos realizados por los participantes. Se puede emplear tanto para la evaluación de capacidades como de actitudes. Consta de dos partes esenciales, la primera específica conductas o aspectos que se va a registrar mediante la observación, y la otra parte consta de diferentes categorías que se toman como referentes para evaluar cada uno de los aspectos o conductas.

b. El Registro Anecdótico: Es un instrumento que nos permite recoger los comportamientos espontáneos del participante durante un periodo determinado. Este registro resulta útil como información cualitativa al momento de integrar datos y emitir juicios de valor.

c. Escala de Actitudes: Permite establecer estimaciones cualitativas dentro de un continuo sobre los comportamientos, puntos de vista o apreciaciones que se realizan a los capacitandos. Las estimaciones se ubican entre dos polos uno positivo y otro negativo.

2. Pruebas o exámenes tipo test: La mayoría de los estudiosos divide los tests entre objetivos y disertativos. Los tests objetivos son aquellos planeados y organizados con ítems para los cuales las respuestas pueden ser establecidas anteriormente y los puntos no son afectados por la opinión o juicio de los examinadores.

Los tests disertativos son aquellos que exigen respuestas para las cuales los participantes deben utilizar diversas formas de pensar: establecer relaciones, resumir datos, analizar informaciones, sintetizar y juzgar.

Las pruebas pueden ser con o sin consulta. Las primeras, como su nombre lo indica, permiten al alumno la búsqueda de informaciones. Estas pueden ser realizadas en la clase o en casa, en equipo o individualmente. Las pruebas sin consulta no permiten esos procedimientos.

A pesar de los cuidados específicos de cada una de este tipo de pruebas, el desarrollo de las mismas debe considerar lo siguiente:

-
- Análisis de lo que se desea evaluar.
 - Elección de los contenidos relevantes.
 - Selección de las preguntas más adecuadas para la verificación de los desempeños deseados.
 - Elaboración de las preguntas.
 - Creación de la prueba.
 - Elaboración de los criterios de corrección y nota.
 - Análisis de los resultados con vistas al perfeccionamiento de los desempeños de los participantes y de la calidad de las preguntas hechas.
-

A continuación, se presenta una síntesis de los principales cuidados que se debe tener para elaborar los diferentes tipos de pruebas.

a) Pruebas de cierto o falso: Generalmente se utilizan para medir datos.

- Su mayor desventaja: tiene 50% para adivinar.
- Deben ser totalmente ciertos o totalmente falsos.
- Cada pregunta debe tener una sola idea.
- Debe usarse datos e información significativa y no trivial.
- Se debe evitar palabras tales como: todo, ninguno, siempre, nunca, ya que estas se asocian generalmente con argumentos falsos.

- Se debe evitar palabras tales como: generalmente, debiera, algunos, ya que se asocian con argumentos válidos.
- Se debe evitar que las respuestas sigan una pauta.

b) Llenar espacios:

- Generalmente se utiliza para medir datos.
- La respuesta es un concepto, dato o palabra significativa.
- El espacio en blanco debe constituir una palabra o concepto exclusivo.
- Se debe evitar usar artículos como un, la, antes del espacio en blanco.
- Los espacios en blanco deben ser todos de la misma extensión.
- Se debe evitar usar ejercicios o preguntas con muchos espacios en blanco.
- Su mayor desventaja: tiene 50% para adivinar.
- Deben ser totalmente ciertos o totalmente falsos.
- Cada pregunta debe tener una sola idea.

c) Pruebas de opción múltiple. Es un enunciado, representado por una frase o por una pregunta, seguida de alternativas, entre las cuales se debe escoger una.

- El reactivo debe medir un aspecto importante del aprendizaje.
- El enunciado debe ser formulado de manera clara y directa.
- Se debe evitar alternativas con las opciones: ninguna respuesta anterior, o todas las respuestas anteriores.
- Se debe escoger alternativas, de modo que una de ellas sea la verdadera, las otras alternativas deben ser plausibles y atractivos y nunca totalmente absurdas.
- Las alternativas deben ser gramaticalmente coherentes con el enunciado.
- Se debe evitar indicios que permitan al alumno adivinar cuál es la respuesta correcta.

- Siempre que sea posible, se debe evitar la formulación de los enunciados con frases negativas. Si esto ocurre, se debe señalar las palabras negativas, escribiéndolas con negritas o en letra grande.
- Siempre que sea posible se deben colocar cinco alternativas.
- Colocar, en el enunciado, la parte de la redacción que se repite en las alternativas.

d) Pruebas de correspondencia o asociación de columnas

Se presentan dos columnas para que sean relacionadas. Una columna contiene las preguntas y la otra, las respuestas.

- Se debe dar al alumno una orientación clara de cómo debe hacer la correspondencia.
- Cuidar para que la lista de preguntas, así como también el contenido de la lista de respuestas tenga un contenido homogéneo.
- Usar más respuestas que preguntas.
- Colocar las columnas de preguntas y respuestas lado a lado, de manera que el capacitando pueda economizar tiempo en la respuesta.
- No se puede colocar más que una respuesta correcta para cada pregunta.

e) Pruebas de falso-verdadero.

- Elaborar las afirmaciones de modo que ellas sean completamente correctas o incorrectas, evitando provocar dudas en el participante.
- Evitar el uso de palabras tales como: “ninguna”, “todo”, “nunca”, “a veces”, “generalmente”.
- Evitar el uso de palabras negativas.

f) Pruebas de respuesta corta.

- Formular las preguntas de manera que los alumnos sepan lo que se les pide.
- Si el alumno debe citar nombres, se debe especificar cuántos son.

g) Pruebas disertativas.

Son aquellas que solicitan del capacitando una respuesta elaborada, esto es, una respuesta en la cual debe recurrir a raciocinios más complejos, tales como: establecer relaciones, analizar ventajas y desventajas, justificar la razón de lo que se escogió y evaluar las mejores alternativas para los problemas planteados.

- Escribir la pregunta de manera que el participante no tenga dudas de lo que le es solicitado.
- Adecuar la escritura al nivel del participante.
- Estructurar el ítem de manera que el participante sepa el nivel del raciocinio deseado.
- Elaborar, paralelamente al ítem, la respuesta deseada, para que se pueda percibir lo que realmente se desea del participante.

4.2.3 Evaluación para la transferencia del conocimiento

En el caso del aprendizaje en la organización, los conocimientos y destrezas son más transferibles cuando se aprenden desde un principio en situaciones de la vida real y que sean parecidas a los ambientes en que tendrá lugar la aplicación final de la capacitación.

Es, pues, el estudio de la evaluación de la transferencia de conocimientos y su aplicación a la solución de problemas en el puesto de trabajo uno de los parámetros que definen la evaluación del impacto.

Para poder evaluar qué tanto se transfiere lo aprendido a las situaciones de trabajo, es recomendable preguntarse:

- 1) ¿Quiénes sacan partido de la formación recibida?
- 2) ¿Qué facetas de la formación se están utilizando?
- 3) ¿Cómo están poniendo en práctica lo aprendido?
- 4) ¿Se detectan aplicaciones no esperadas?
- 5) ¿Reciben la oportuna realimentación del uso recibida?
- 6) ¿En qué medida se aplican instrumentos para evaluar la transferencia

4.2.3.1 Técnicas y herramientas

No será posible medir este importante aspecto si no se cuenta en la organización con ciertos elementos que sirvan como base para tal medición, algunos de éstos son los protocolos previos de las necesidades en las áreas, datos proporcionados por los jefes en materia de expectativas de desempeño y limitantes de diversa índole con base en las características de la organización.

Adicionalmente, se utilizan otras herramientas que ya han sido mencionadas en este libro como:

- Reporte de entrevistas con los participantes
- Observación sistemática
- Evaluación del desempeño
- Estudios de casos de éxito
- Encuestas aplicables al empleado y a su jefe

4.2.4 Evaluación del impacto organizacional

En muchas organizaciones se observa que la formación del capital humano es considerada como un lujo que puede permitirse sólo cuando los negocios van boyantes, pero cuyo presupuesto se restringe o se suprime por completo

cuando las cosas no van tan bien. Tal parece que muchos líderes entienden que la formación es un efecto de los beneficios, en lugar de una causa de los mismos. Otras veces, aducen que las personas capacitadas se marchan a otras organizaciones. Las razones de estas posturas adversas por parte de un sector no despreciable de muchas empresas e instituciones, quizás se deba a la confusión entre lo que es un gasto y lo que constituye una inversión.

Una y otra cosa son costos, pero mientras el gasto es estéril, y una vez realizado no produce ningún beneficio, la inversión es susceptible de proporcionar mayores ganancias en el futuro. Lógicamente, si se considera que la formación es un gasto, se tiende a reducirla, excepto en épocas de esplendor, mientras que si se considera una inversión, la tendencia será a fomentarla como fuente y causa de futuros beneficios.

De aquí la importancia de contar con instrumentos para evaluar la relación costo- beneficio, así como de determinar indicadores que permitan a los jefes de las organizaciones, reconocer los beneficios de los programas de capacitación y desarrollo de sus empleados. En el anexo 4 se presenta un ejemplo de cuestionario para determinar el impacto de un curso de capacitación.

4.2.4.1 Determinación de indicadores

Cuando no se da formación se producen costos de tipo económico, tales como baja productividad, baja calidad, mala atención al cliente, se desperdicia materia prima o se infrautiliza el equipo o las máquinas.

También se producen averías en las instalaciones y equipos. Pero una avería causada por falta de pericia del que la maneja, causará unos gastos que el contable anotará en la cuenta de reparaciones y conservación. Lo malo no es que lo anote, lo malo es que se lo crea. Porque ese gasto no está originado ni más ni menos que por falta de formación, y como tal debería anotarse en esa partida, si tal partida existiera.

Peor todavía son los costos sociales que la falta de formación acarrea: ausentismo, impuntualidad, abandono del puesto de trabajo, accidentes, bajas e

incluso la muerte ocasionada por altos índices de estrés laboral o falta de una cultura orientada a programas para el cuidado de la salud.

Los indicadores deben considerarse en un programa de evaluación del impacto de la capacitación, con el propósito de establecer la medición de la mejor manera posible y demostrar así a los niveles jerárquicos en la organización, los beneficios de los programas de desarrollo. Los indicadores pueden variar dependiendo del tipo de organización, por ejemplo en una orientada a proporcionar servicios, los indicadores pueden ser del siguiente tipo:

- Número de quejas del cliente
- Tiempo de duración en las llamadas telefónicas
- Tiempo para la localización de clientes
- Tiempo de entrega de un producto
- Número de quejas recibidas

4.2.4.2 Costo-beneficio

Implica comparar los costos del programa con los beneficios que resultan del mismo. Sirve para:

- Mejorar los resultados financieros de las organizaciones, de sus productos, servicios, procesos y operaciones.
- Reducir costos innecesarios de los procesos de formación.
- Contribuir para incrementar las utilidades de la organización
- Asegurar la certidumbre en la toma de decisiones

En este rubro uno de los métodos de evaluación más utilizados en los últimos tiempos por diversas organizaciones, es el llamado ROI (por sus siglas en inglés *Return On Investment*). El modelo ROI es una metodología que sirve para medir el impacto y el retorno de la inversión en programas de capacitación y desarrollo de personal.

Cuantificar el impacto de un programa de capacitación no ha sido fácil, siempre se vuelve una interrogante y un gran desafío para toda organización. Si el entrenamiento ha funcionado, los efectos de la misma para la organización suelen quedarse en el nivel de las percepciones positivas. Pero, ¿es posible ponerles números y medirlos en términos de balance financiero? El modelo ROI, y otro tipo de análisis de costo-beneficio nos dicen que si a continuación se planteará de manera muy sencilla, algunas opciones para calcular estos índices.

Para el cálculo del costo beneficio tenemos que seguir tres pasos fundamentales que se enlistan a continuación:

- Cálculo de los costos
- Cálculo de los beneficios
- Comparación de los resultados

En el primer punto los costos que se incluyen son los relativos al personal, a los materiales y a la impartición de los cursos. La fórmula de la relación beneficio-costos es:

$$\text{Costo-beneficio} = \frac{\text{Total de beneficios}}{\text{Total de costos}}$$

La fórmula del ROI (a 12 meses) es:

$$\text{ROI \%} = \frac{\text{Beneficio neto} \times 100}{\text{Costo total}}$$

El retorno a 12 meses es porque ha sido un periodo establecido de modo convencional para reportar el ROI considerándolo de manera anualizada; aunque podemos también considerar que si se trata de acciones de adiestramiento o capacitación técnica, el retorno será a corto plazo; pero si se trata de acciones de desarrollo o re-educativas, tanto la aplicación de las nuevas conductas, como el retorno sobre la inversión serán a más largo plazo. Por ejemplo, si un programa de capacitación produjo beneficios de \$ 300,000

con costos de \$ 40,000 : la relación beneficio/costo es de 7.50 : 1. Esto significa que de cada peso invertido se obtienen \$7.50 de beneficio, en cambio, el ROI sería de 650 %, esto significa que después de recuperar la inversión, se obtienen \$6.50 de beneficio neto.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Ejercicio 2

Instrucciones: realice el cálculo del costo-beneficio y el ROI en el siguiente caso:

- El costo de un programa de capacitación secretarial es de \$30 000.
- Los beneficios obtenidos en la organización dan un total de \$260 000.
- Las secretarias capacitadas fueron 10 cuyo sueldo es en promedio de \$ 6500.

Ejercicio 3.

Para aprender más sobre aspectos de evaluación, visita el siguiente sitio:

<http://www.gobiernodecanarias.org/educacion/3/Usrn/decurfp/program/Evalua/evalua3.htm>

AUTOEVALUACIÓN

Ejercicio 4

Instrucciones: Resuelva las siguientes preguntas.

1. ¿Por qué cree que es importante la fase de evaluación dentro del proceso de capacitación?
2. Mencione al menos dos aspectos que debe observar el evaluador dentro de un modelo de evidencia.
3. ¿En qué consiste la evaluación formativa?
4. Dé un ejemplo de una técnica de evaluación del aprendizaje semi-formal.
5. Escriba la fórmula para obtener el porcentaje del ROI:

Respuestas.

1. La evaluación nos permitirá identificar el cumplimiento de los objetivos, las áreas susceptibles de mejora, la eficiencia del personal, los recursos disponibles y su aplicación, el análisis costo – beneficio y el desarrollo en el potencial del empleado.

2. Pueden ser:

- La actuación del formador.
- La actuación de los participantes.
- La interacción formador-participantes.
- Los recursos y medios utilizados.

3. Se refiere a todo el proceso de aprendizaje de los alumnos, desde la fase de detección de las necesidades hasta el momento de la evaluación final o sumativa.

4. Ejercicios y prácticas realizadas en clase o tareas realizadas fuera de clase

5. $ROI \% = \frac{\text{Beneficio neto} \times 100}{\text{Costo total}}$

AUTOEVALUACIÓN

Ejercicio 5.

Relacione el contenido de las columnas.

- | | |
|-------------------------------------|---|
| () Escala de diferencial semántico | 1. Tipo de evaluación que consiste en recabar información sobre las actitudes, impresiones y percepciones que tienen los agentes implicados en los programas de desarrollo. |
| () Evaluación del aprendizaje | 2. Establece juicios de valor. |
| () Lista de cotejo | 3. Escala en la que se contraponen dos adjetivos y se evalúa mediante una escala tipo Likert. |

- | | |
|------------------------------------|--|
| () Evaluación del costo-beneficio | 4. Cada grado de la escala se define por enunciados, uno para cada límite. Los enunciados deben describir las conductas capaces de definir las manifestaciones del criterio. |
| () Evaluación de reacción | 5. Mide la efectividad del formador para aumentar los conocimientos y/o cambiar las actitudes de los participantes. |
| () Escala descriptiva continua | 6. Es una herramienta de observación sistemática |
| () Evaluación del desempeño | 7. Es una herramienta de la evaluación para transferir el conocimiento. |
| () Evaluación | 8. Una de sus ventajas es reducir los costos innecesarios en el proceso de formación. |

Respuestas: 3, 5, 6, 8, 1, 4, 7, 2.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, Martha, *Codesarrollo: una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional*, México, Ediciones Granica, 2009.

Alles, Martha, *Cómo ser un buen jefe*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2007.

Alles, Martha, *Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*, México, Ediciones Granica, 2009.

Alles, Martha, *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2005.

Chang, Julia, "Ganar la batalla por el talento", *Marketing & Ventas*, núm.76, Madrid, 2004, pp. 72-77.

Dessler, Gary, *Administración de recursos humanos, un enfoque latinoamericano*, México, Pearson Education, 2004.

Fernández-Ríos, Manuel, *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*, México, Ediciones Díaz de Santos, 2007.

Gasalla, Dapena, Jose Ma. "Coaching y mentoring en el deporte y las organizaciones", *Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid*, Madrid, 2009, pp. 1-10

Hernández, Silva, Frank E., *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*, Cuba, Editorial Scielo, 2007

Kirkpatrick, Donald, *Cómo transferir el aprendizaje a la conducta*, Madrid, Ediciones Gestión 2000, 2007.

Lazzati, Santiago, *El cambio del comportamiento en el trabajo*, México, Ediciones Granica, 2009.

Nonaka, I. y Takeuchi, H., *The Knowledge-Creating Company*, Nueva York, Oxford University Press, 1995.

Puchol, Moreno, Luis, *Dirección y gestión de recursos humanos*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2006.

Quintanilla Pardo, Ismael, *Empresas y personas: gestión del conocimiento y capital humano*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2006

Reza, Trosino, Jesús Carlos, *Evaluación de la capacitación en las organizaciones*, México, Editorial Panorama, 2007.

Rodríguez, Valencia Joaquín, *Administración moderna de personal*, México, Thomson editores, 2007.

Siliceo, Alfonso, *Capacitación y desarrollo de personal*, 2006, México, Editorial Limusa, 2006.

Werther William y Davis Keith, *Administración de recursos humanos. El capital humano en la empresa*, México, Mc Graw Hill, 2008.

Fuentes electrónicas:

Evaluación de las reacciones en formación (n.d.) Obtenido el 20 de marzo en <http://www.ucm.es/info/Psyap/jornadas/acomo.htm>

Guía para capacitación de adultos (2000). Obtenido el 20 de febrero en http://ciberdocencia.gob.pe/archivos/guia_para_capacitacion_de_adultos.pdf

GLOSARIO

Actividad outdoor: Es un contexto formativo en el que, sostenido por una metodología de aprendizaje basada en observar, pensar, hacer y sentir cosas (aprendizaje *experiential*), se adquieren conocimientos, se trabajan y desarrollan habilidades, o se movilizan actitudes y valores. Una de las ventajas más importantes del *Outdoor Training* es que tiene en cuenta los distintos estilos de aprendizaje de las personas, ya que combina un aprendizaje más vivencial (trabajado mediante actividades en contextos al aire libre, en la naturaleza) con un marco más teórico de aprendizaje.

Assessment center: El *Assessment Center* o Centro de Desarrollo y de Evaluación es un método de evaluación de personas. Incorpora varias técnicas (*tests* psicotécnicos, entrevistas, pruebas en grupo e individuales) y tiene como objetivo prever de una manera muy fiable el comportamiento laboral del candidato. En la actualidad se usa para seleccionar, evaluar personas y promocionar personas dentro del marco de instituciones o de empresas.

Autodesarrollo: Término que hace referencia al compromiso de una persona para pensar y decidir por sí misma. Esto implica la adquisición de nuevas habilidades y la repetición de acciones para mejorar los hábitos y las competencias personales.

Capacitando: Sujeto que recibe la capacitación

Capital intelectual: Dentro de una organización o empresa, el capital intelectual es el conocimiento intelectual de esa organización, la información intangible (que no es visible, y por tanto, no está recogida en ninguna parte) que posee y que puede producir valor.

CD-ROM: Un *CD-ROM* (siglas del inglés *Compact Disc - Read Only Memory*, "Disco Compacto - Memoria de Sólo Lectura"), es un disco compacto utilizado para almacenar información no volátil.

Coach: Persona que ayuda a aprender. Más que enseñar, un *coach* ayuda a aprender.

Cognoscitivo: La función cognoscitiva ha sido definida como el conjunto de aspectos relacionados con la percepción, el pensamiento y la capacidad de recordar y memorizar. Muchas subfunciones están incluidas como la correcta correlación sensorial y motora, la atención, diferentes tipos de memoria y realización de funciones, así como el lenguaje, el conocimiento y las funciones visuales-espaciales.

Competencia laboral: Es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Costo-beneficio: Medida del costo con relación a un beneficio logrado (se expresa en dinero ahorrado).

Cualitativo: De la cualidad o relativo a ella.

Cuantitativo: De la cantidad o relativo a ella.

Disertativo: En el ámbito de la evaluación, son aquellas pruebas que solicitan del alumno una respuesta elaborada, esto es, una respuesta en la cual debe recurrir a raciocinios más complejos, tales como: establecer relaciones, analizar ventajas y desventajas, justificar la razón de lo que se escogió y evaluar las mejores alternativas para los problemas planteados.

DNC: El Diagnóstico o determinación de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Escala de Likert: Es un tipo de escala aditiva, que fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta, sin embargo es aún vigente y muy utilizada, consiste en una serie de oraciones o juicios ante los cuales se solicita la reacción de la persona a quien se le administra. Es decir, se presenta cada sentencia u oración (estimulo), que expresa un enunciado favorable o desfavorable sobre un objeto de actitud, y se solicita al encuestado que responda eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le otorga un valor numérico. Así, la persona obtiene una puntuación con respecto a cada sentencia que contiene la escala y al final se obtiene su puntuación total, sumando los puntajes obtenidos en relación a todas las oraciones

Escalas: Sucesión ordenada de cosas distintas pero de la misma especie. Graduación que utilizan los diversos instrumentos de medición.

Evaluación: Valoración de los conocimientos obtenidos a través del programa.

Evidencia: Una evidencia (del latín, video, ver) es un conocimiento que se nos aparece intuitivamente de tal manera que podemos afirmar la validez de su contenido, como verdadero, con certeza, sin sombra de duda.

Formativo: Constitutivo, de base, esencial. La evaluación formativa, es aquella que se realiza al finalizar cada tarea de aprendizaje y tiene por objetivo informar de los logros obtenidos, y eventualmente, advertir donde y en qué nivel existen dificultades de aprendizaje, permitiendo la búsqueda de nuevas estrategias educativas más exitosas. Aporta una retroalimentación permanente al desarrollo del programa educativo.

Gap: Se refiere a la diferencia de niveles en la comparación de dos magnitudes.

Gregario: Organismos que viven próximos entre sí y poco esparcidos en un área pequeña.

Impacto: Resultado de prácticas y acciones para mejorar situaciones.

Indicador: Representación cuantificable y observable relativa a una condición determinada.

Ingente: Adjetivo que hace referencia a algo que es muy grande, se usa en sentido real o figurado.

Ítem: Cada una de las separaciones de un capítulo, cuestionario, evaluación u otro escrito; Elemento perteneciente a un conjunto.

Kinestésico: etimológicamente significa sensación o percepción del movimiento.

Lúdico: Del juego o relativo a él.

Mentor: Una persona que comparte experiencias y conocimiento sobre un área o una actividad en particular

Modelo: Arquetipo digno de ser imitado que se toma como pauta a seguir.

On-line: En general, se dice que algo está en *línea*, *on-line* u *online* si está conectado a una red o sistema mayor (que es, implícitamente, la *línea*).

Psicomotriz: Relación entre la actividad psíquica y la función motriz del cuerpo humano.

Reactivo: Pregunta que forma parte de una prueba.

Relé: El relé o relevador, del francés *relais*, relevo, es un dispositivo electromecánico, que funciona como un interruptor controlado por un circuito eléctrico en el que, por medio de una bobina y un electroimán, se acciona un juego de uno o varios contactos que permiten abrir o cerrar otros circuitos eléctricos independientes-

Revoque: Capa exterior construida con base en mortero, y que se aplica en la superficie de un muro.

ROI: El ROI, retorno de la inversión (por sus siglas en inglés: *Return on investment*) es un valor que mide el rendimiento de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es el gasto que estamos haciendo o que planeamos realizar.

Semántico: Parte de la lingüística que estudia el significado de los signos lingüísticos y de sus combinaciones.

Sinergia: Efecto producido por la conjunción de dos o más causas, cuyo resultado es superior al que cada una de las partes hubiera producido de manera individual.

Stock: Cantidad de insumos existentes en una entidad.

Sumativo: La evaluación sumativa, es aquella que tiene la estructura de un balance, realizada después de un periodo de aprendizaje en la finalización de un programa o curso. Sus objetivos son calificar en función de un rendimiento, otorgar una certificación, determinar e informar sobre el nivel alcanzado a todos los niveles (alumnos, padres, institución, docentes, etc.).

Taxonomía: Clasificación en la que se ordena, jerarquiza y nombra a un grupo determinado de conceptos.

Test: Conjunto de pruebas y de técnicas que se aplican a un grupo de personas dentro de una investigación para conocer datos concretos.

Transferencia del conocimiento: Proceso por el que la innovación realizada en la investigación dentro de una institución de educación superior se traslada a la sociedad, en el caso de la capacitación de personal, se dice del traslado de nuevos conocimientos o innovaciones, al puesto o ámbito de trabajo de un empleado en particular.

Tutor: Profesional académico que, utilizando los elementos didáctico-pedagógicos y manejando las herramientas a su alcance es capaz de conocer a su asesorado de tal manera que puede identificar sus necesidades, guiar sus

actividades, orientar su aprendizaje fomentando el autoaprendizaje y estimulando la actitud analítica crítica y constructiva.

Vitalicio: Que dura toda la vida.

ANEXO 1

NIVELES DE OBJETIVOS EN EL DOMINIO COGNOSCITIVO

I CONOCIMIENTO	II COMPRENSIÓN	III APLICACIÓN	IV ANÁLISIS	V SÍNTESIS	VI EVALUACIÓN
Definir Describir Identificar Clasificar Enumerar Nombrar Reseñar Reproducir Seleccionar Fijar	Interpretar Traducir Reafirmar Reconocer Describir Expresar Ubicar Informar Revisar Identificar Ordenar Seriar Exponer	Aplicar Emplear Utilizar Demostrar Dramatizar Practicar Ilustrar Programar Operar Dibujar Esbozar Convertir Transformar Producir Resolver Ejemplificar Comprobar Calcular Manipular	Distinguir Analizar Diferenciar Calcular Experimentar Probar Comparar Contrastar Criticar Discutir Diagramar Inspeccionar Examinar Catalogar Inducir Distinguir Discriminar Inferir Subdividir Desmenuzar Destacar	Planear Proponer Diseñar Formular Construir Crear Reunir Establecer Organizar Dirigir Preparar Deducir Elaborar Explicar Concluir Idear Reconstruir Reorganizar Resumir Generalizar Definir Reacomodar Combinar Compilar Componer Relacionar	Juzgar Evaluar Clasificar Estimar Valorar Calificar Seleccionar Medir Descubrir Justificar Estructurar Pronosticar Predecir Detectar Descubrir Criticar Argumentar Cuestionar Debatir Emitir juicios

NIVELES DE OBJETIVOS EN EL DOMINIO PSICOMOTRIZ

I CONOCIMIENTO	II PREPARACIÓN	III EJECUCIÓN	IV AUTOMATIZACIÓN	V REORGANIZACIÓN
Repetir	Imitar gestos	Realizar	Dramatizar	Idear nuevos

Registrar	Repetir movimientos	movimientos	Danzar	productos
Memorizar	Reproducir trazos	Operar	Cantar	Inventar nuevos pasos
Nombrar	Imitar sonidos	Elaborar materiales	Declamar	Crear nuevas melodías
Relatar	Mover partes del cuerpo	Coordinar movimientos al ejecutar acciones	Manejar Herramientas	Improvisar actuaciones
Subrayar	Manejar herramientas	Rectificar procesos	Operar maquinaria	Idear nuevas técnicas prácticas
Enumerar	Manejar instrumentos		Utilizar instrumentos	Solucionar problemas prácticos
Enunciar	Interpretar secuencias		Leer en voz alta	Diseñar herramienta o maquinaria
Recordar	Tararear		Realizar trazos	
Listar				
Reproducir				

NIVELES DE OBJETIVOS EN EL DOMINIO AFECTIVO

I	II	III	IV	V
TOMA DE CONCIENCIA/RECEPCIÓN	RESPUESTA	VALORACIÓN	ORGANIZACIÓN	CARACTERIZACIÓN
Preguntar Describir Dar Seleccionar Usar Elegir Seguir Retener Replicar Señalar	Contestar Cumplir Discutir Actuar Informar Ayudar Conformar Leer Investigar	Explicar Invitar Justificar Adherir Iniciar Proponer Compartir Defender	Adherir Defender Elaborar Jerarquizar Integrar Combinar Ordenar Relacionar	Actuar Asumir Comprometerse Identificarse Cuestionar Proponer

10.		
11.		
12.		
	Equipo	
1. Proyector		
2. Extensión		
3. Bocinas		
4. Grabadora		
5. Reproductor de CD		
6.		
7.		
8.		

Check list organización

1. Invitación	
2. Material del curso	
▪ Reproducción manuales.	
▪ Reproducción ejercicios.	
▪ Tarjetas personalizadas.	
3. Solicitud aula y equipo	
4. Servicio de cafetería y alimentos	

5. Elaboración de programa de inauguración	
6. Presupuesto	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Honorarios instrucción. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Viáticos. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hospedaje. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastos materiales. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gastos local. 	
7.	
8.	
9.	

ANEXO 3

EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACIÓN

EVENTO:
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:
FECHA:

INSTRUCCIONES:

Responda las siguientes preguntas, de acuerdo a la escala.

10 Excelente 9 Muy Bueno 8 Bueno 7 Regular 6 Malo 5 Pésimo

EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR	10	9	8	7	6	5
Posee conocimiento del tema expuesto						
Expone claramente sus ideas						
Es accesible y claro al responder dudas						
Crea un ambiente para favorecer el aprendizaje						
Su manejo del grupo me parece						

TEMA EXPUESTO	10	9	8	7	6	5
El programa cumplió con mis expectativas						
Los contenidos están actualizados						
El programa me ayudará a mejorar mi desempeño en el trabajo						
Los ejemplos utilizados me ayudaron a						

clarificar el tema						
El tiempo asignado a los contenidos fueron los adecuados						

MATERIAL Y APOYOS DIDÁCTICOS	10	9	8	7	6	5
El manual y los materiales impresos son claros, prácticos y de apoyo al tema						
Los apoyos visuales (láminas, presentación, películas, etc.), son legibles y agradables a la vista.						
Los materiales son entregados oportunamente						
El equipo (videocasetera, televisión, cañón y proyector) fueron los adecuados y estuvieron en óptimas condiciones						

COORDINACIÓN DEL EVENTO	10	9	8	7	6	5
Recibí información correcta y oportuna del evento						
El coordinador del evento estuvo pendiente de las necesidades del grupo						
Hubo una autoridad representante que apertura y clausurara el evento						
Las condiciones físicas de la sala (luz, aire, espacio y mobiliario) son satisfactorias						
El <i>coffee- break</i> fue oportuno						

Observaciones y Sugerencias

ANEXO 4

Test para conocer el impacto de los programas de capacitación

1. Permanencia de la aplicación:

Los conocimientos y las habilidades adquiridas se podrán utilizar durante mucho tiempo en mi puesto de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Los conocimientos y las habilidades transmitidas en el curso no cambian ni se modifican rápidamente debido a la tecnología o a mejoras en los procesos de trabajo

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Los conocimientos y las habilidades adquiridas los podré poner de inmediato en práctica sin requerir autorización o modificaciones en procesos de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Mejora en el desempeño

Los conocimientos y las habilidades adquiridas me serán útiles para mejorar en el desarrollo de las funciones propias de mi puesto (rapidez, calidad, exactitud, cantidad, etc.).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La aplicación que haga de lo aprendido en este seminario tendrá un efecto directo sobre los indicadores de productividad propios y de mi grupo de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Este seminario me ayudará significativamente a eliminar fallas o errores que de manera eventual se cometen en mi área o departamento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Trascendencia del puesto

Mis funciones son trascendentes para lograr los objetivos del departamento.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

El desempeño eficiente de mis funciones tiene un impacto directo en el logro de los objetivos de otros departamentos o personas.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Las responsabilidades del puesto que desempeño son fundamentales para toda la compañía en su conjunto. La trascendencia del puesto es tanto interna como externa.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Aportes excepcionales

Los conocimientos y las habilidades adquiridas me permitirán hacer frente con éxito a las emergencias o problemas imprevistos que se presenten.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Con lo aprendido en este curso, podré desarrollar proyectos o programas de impacto en mi área o departamento y de mi grupo de trabajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Este curso me permitirá estar mejor preparado para hacer frente a los retos de mi puesto o de la organización y ser más competitivo individualmente.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Incremento del capital humano

Este curso o me permitirá incrementar el Capital Intelectual de la organización.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Desarrollar patentes, mejorar la calidad de nuestros productos o servicios, hacer mejoras a los procesos, etc.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Este curso me permitirá desarrollar técnicas para tener mayor y mejor información del mercado (competencia, productos, tendencias, áreas de oportunidad, etc.).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Este curso me permitirá desarrollar habilidades personales específicas importantes para la organización (personalidad ejecutiva, trabajo en equipo, liderazgo, solución de problemas, comunicación, transmisión de conocimientos, mejoramiento de la imagen, etc.).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---