

**MODELO DE CAPACITACIÓN VINCULADO A LOS PROCESOS MEDULARES
DE LA ORGANIZACIÓN, SOPORTADO EN EL MEJORAMIENTO DEL
DESEMPEÑO**

ERIKA JANNETH CANO LOPEZ
MARIA CECILIA BARRIENTOS TOLEDO

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD
2013

**MODELO DE CAPACITACIÓN VINCULADO A LOS PROCESOS MEDULARES
DE LA ORGANIZACIÓN, SOPORTADO EN EL MEJORAMIENTO DEL
DESEMPEÑO**

ERIKA JANNETH CANO LÓPEZ – 43.916.848
MARÍA CECILIA BARRIENTOS TOLEDO – 43.639.618

Trabajo de Grado para optar el Título de Especialista en Gestión del Talento
Humano y la Productividad

Asesores
Luis Fernando Atehortua Correa
Juan David Muñoz Arias

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA
PRODUCTIVIDAD
2013

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
1. TEMA	8
1.1 IDEA	8
1.2 ANTECEDENTES	8
1.3 OBJETO DE ESTUDIO	8
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD	9
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
3. OBJETIVOS	10
3.1 OBJETIVO GENERAL	10
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4. JUSTIFICACIÓN	11
5. ALCANCES O DELIMITACIONES	13
6. MARCO REFERENCIAL	14
6.1 MARCO CONTEXTUAL	14
6.2 MARCO CONCEPTUAL	15
6.3 MARCO TEÓRICO	16
6.3.1 ¿Qué es un Modelo de Capacitación?	16
6.3.2 Modelos de Capacitación en diferentes Sectores Productivos	17
6.3.3 Metodologías para la caracterización de capacidades de las personas en una organización	20
6.3.4. Relación entre modelos de capacitación y mejoramiento del desempeño.	21

7. MARCO METODOLÓGICO	23
7.1 METODOLOGÍA	23
8. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO	24
9. ESTRUCTURA DE LOS COMPONENTES DE CAPACITACION	27
9.1 SELECCIÓN DE TEMAS DE CAPACITACIÓN	27
9.2 ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE	29
9.3 HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE	31
9.4 EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE	33
9.5 APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO	35
9.6 IMPACTO DEL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO	38
10. CONCLUSIONES	45
BIBLIOGRAFÍA	46

TÍTULO

MODELO DE CAPACITACIÓN VINCULADO A LOS PROCESOS MEDULARES DE LA ORGANIZACIÓN, SOPORTADO EN EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO

AUTORES

ERIKA JANNETH CANO LÓPEZ

MARÍA CECILIA BARRIENTOS TOLEDO

TÍTULO QUE SE OTORGA

Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad

Asesores

Luis Fernando Atehortua Correa

Juan David Muñoz Arias

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LA PRODUCTIVIDAD

2013

RESUMEN

Entre los nuevos retos de las áreas de Gestión Humana se encuentra el proceso de capacitación, donde se hace indispensable para garantizar su efectividad la alienación con la estrategia organizacional y con el mejoramiento o desarrollo de competencias del personal de la institución. Actualmente las capacitaciones están basadas en el interés de ejecutar actividades sin propósito, por ello se plantea la

necesidad de un modelo de capacitación. En una primera etapa, donde se establecerán aquellos factores que intervienen en el mejoramiento del desempeño organizacional. Y una segunda etapa, que comprenderá los componentes de la capacitación, desde la selección de temas hasta la medición del impacto.

Palabras Clave: Capacitación, Estrategia Organizacional, Competencias, Selección de Temas, Herramientas de Aprendizaje, Aplicación del Conocimiento.

ABSTRACT

Among the new challenges of human resources area, we find the process of training where it becomes essential to guarantee its effectiveness, the alignment with the organizational strategy and the improvement or development of the staff's competition. Currently the training is based on the interest of executing activities with no purpose, that's why we propose a training model. On a first stage, we will establish all those factors that intercede on the improvement of the organizational development. And on the second stage, which will have the training components from the topics selection to the measure of impact.

Key words: Training, organizational strategy, competition, topics selection, learning tools and knowledge enforcement.

INTRODUCCIÓN

El tema que se desarrolla en este trabajo es sobre el diseño de un Modelo de Capacitación vinculado a los procesos Medulares de la organización, soportado en el mejoramiento del desempeño, presenta la importancia que en la actualidad las organizaciones tienen de estar en constante aprendizaje como fuente esencial del conocimiento.

Cabe destacar que la empresa moderna es una organización basada en la búsqueda de mayores niveles de eficiencia entre las personas que la componen, es así como en este trabajo encontrarán el desarrollo de dos objetivos que se consideran relevantes para darle continuidad a este modelo de Capacitación los cuales son:

1. Establecer los factores de los procesos de capacitación que soportan el mejoramiento del desempeño organizacional.
2. Definir la estructura que desarrolla los componentes de capacitación que soportan el mejoramiento del desempeño organizacional.

Para dar respuesta a los objetivos anteriores se investigó sobre algunos puntos importantes: selección de los temas de capacitación, estrategias de aprendizaje, algunas herramientas de aprendizaje, evaluación del aprendizaje, multiplicación y/o aplicación del conocimiento e impacto del conocimiento adquirido.

La finalidad de este trabajo apunta directamente a que la capacitación sea la línea directa para el mejoramiento del trabajador en su lugar de trabajo, para que este se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asignen, producir resultados con calidad y sea multiplicador de conocimientos y habilidades en su entorno laboral.

1. TEMA

Capacitación y Desarrollo en el marco de la Gerencia Estratégica del Talento Humano.

1.1 IDEA

Propuesta de un Modelo de Capacitación.

1.2 ANTECEDENTES

En los últimos años las organizaciones públicas y privadas se han preocupado por cuidar, formar a las personas que pertenecen a sus empresas ya que poco a poco se ha ido entendiendo que si realmente se gerencia el talento humano se obtiene el éxito. Uno de los componentes principales de esta acción se llama capacitación o formación la cual pretende a largo plazo el desarrollo personal y organizacional.

Al trabajador se le consideraba como una prolongación de las maquinas, posteriormente se toman actitudes humanistas con énfasis en las relaciones sociales del ser humano, luego se ponen en consideración sus motivaciones como persona que se autorealiza, llevando a las organizaciones a adoptar una postura integral que da origen a la concepción de tener seres humanos íntegros afectados por las características de cada organización.

Investigación como de la Universidad de Manizales “Capacitación en la empresa: importancia de un enfoque pedagógico – didáctico”, proyectos de grado como “Modelo de capacitación para una empresa de servicio”, el modelo de Kirk Patrick, son indicios de que existe una necesidad organizacional, la de construir un modelo que permita sistematizar todo el proceso de capacitación en las empresas donde esta sea vista como una inversión que permite el desarrollo de las personas para que sean más eficaces y productivas en su desempeño contribuyendo al logro de la misión, visión y objetivos organizacionales.

1.3 OBJETO DE ESTUDIO

El proceso de capacitación en una organización, con el fin de brindar propuestas de mejora basados en la construcción, ejecución, seguimiento y evaluación de la capacitación.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD

Diseño de un modelo de capacitación que potencie el talento humano vinculado a los procesos medulares de la organización.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Entre los nuevos retos organizacionales, se encuentra el aprendizaje organizacional, donde no solo importa el aprendizaje individual sino la construcción colectiva de este, apuntando al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas; buscando estrategias para generar ventajas competitivas, es en este punto donde las empresas deben ver a su recurso humano como la herramienta principal para el desarrollo de dicho aprendizaje.

El camino a penas comienza para muchas empresas donde apenas se empieza a concebir a las personas como el pilar fundamental para el éxito de una organización y si esto a penas inicia que podremos decir de la inversión en formación para el personal, donde está realmente sea vista como una ganancia y no como un gasto, pero esto último suele suceder cuando no se tiene la capacitación como un verdadero proceso desde su estructura hasta su ejecución, esta es una necesidad latente en varias organizaciones que invierten en formar su personal pero solo se queda en eso, en “dar” capacitación por “dar” sin tener un norte, ¿Qué queremos lograr? , ¿En qué se va a beneficiar la persona? Y luego ¿en qué se va a beneficiar la organización? , el problema fundamental radica en el no contar con un modelo de capacitación que me permita hacer una lectura detallada de las necesidades específicas de las personas, con el fin de contribuir al mejoramiento de su desempeño y de aquellas que contribuirán al logro de los objetivos organizacionales, midiendo la efectividad económica y laboral, basados en diferentes aproximaciones teóricas y metodológicas, Modelo de Kirk Patrick, ROI, Mapa de Conocimiento, entre otros.

Hoy se está en un mundo altamente globalizado que ha hecho que las organizaciones diseñen nuevos modelos de gestión que les permitirá fortalecer el talento del personal que esta posea. Estos nuevos modelos han provocado ante todo una serie de necesidades siendo de vital importancia un aprendizaje continuo, donde el personal tenga ganas, deseo y sobretodo la capacidad de desarrollar todo ese potencial y/o habilidades que no ha sido capaz de explotar, todo esto con el fin de mejorar la productividad en la empresa

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de capacitación vinculado a los procesos medulares de la organización, soportado en el mejoramiento del desempeño.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer los factores de los procesos de capacitación que soportan el mejoramiento del desempeño organizacional.
- Definir la estructura que desarrolla los componentes de capacitación que soportan el mejoramiento del desempeño organizacional.

4. JUSTIFICACIÓN

La capacitación es un proceso vital en todas las empresas, el cual cada día ha venido cogiendo más fuerza en el ámbito organizacional, ha tenido un crecimiento e importancia, por lo que frecuentemente las empresas constantemente se cuestionan ¿para qué sirve la capacitación? ¿cómo lo invertido retorna nuevamente a la organización? estas inquietudes obtienen respuesta con la creación de un modelo de capacitación el cual permitirá potenciar el talento humano, partiendo de la estructuración del proceso de capacitación, el cual inicia con la detección correcta de necesidades, lo cual es la base fundamental de un plan de capacitación, lográndose identificar cuáles son las brechas entre lo que un empleado sabe y aplica y lo que la organización espera que realice, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales.

Pero lo inquietante para las empresas es la retornación de lo invertido ya que el proceso de capacitación con el que actualmente cuentan simplemente permite llegar al alcance de la satisfacción del que la recibe y la medición del conocimiento inmediato es por esto que el modelo permitirá dar respuesta a la efectividad e impacto de la capacitación el cual es directamente observable en su función laboral, sirviendo de insumo para la evaluación del desempeño y así generar nuevas oportunidades de capacitación que serán traducidas en la potencialización del talento humano.

Con la investigación teórica se lograr reforzar nuevos conocimientos, y cubrir vacíos que permitan crecer en el ámbito profesional, en el diario vivir, es de gran importancia seguir evolucionando y de esta manera poder desarrollar toda la potencialidad que está en cada una de las personas de la organización, mejorando las metas de cumplimiento de los objetivos profesionales.

También se deben trazar planes para lograr los objetivos a pesar de todas las circunstancias y aprender a ser responsables de cada una de las acciones como futuros especialistas buscando siempre incansablemente la realización.

Desde la práctica el trabajo se justifica porque se espera lograr la formulación de un modelo de capacitación que vincule estrategias de capacitación para lograr la productividad, permitiendo que el Talento Humano comprenda y valore su capacitación personal, como una poderosa herramienta de administración. El mejoramiento continuo es muy importante tanto para el desarrollo organizacional como para el de nuestro país.

Para el diseño de un modelo de capacitación es importante que el Talento Humano cuente con funciones específicas. Lo cual ayudará a que las personas puedan desarrollar sus actividades eficientemente, además de esto ayuda a la

dirección a identificar los problemas que se producen en los procesos productivos y dar soluciones a las mismas, lo más pronto posible.

5. ALCANCES O DELIMITACIONES

- **Geográficos:** Aplicable a las áreas de Gestión Humana de las diferentes Organizaciones.
- **Conceptual:** Aunque la investigación dispone de evidencia de tres modelos las recomendaciones se harán con fundamentos en el modelo de Kirk Patrick.

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO CONTEXTUAL

La gerencia del Talento Humano es un fenómeno organizacional complejo, por el hecho de estar profundamente relacionado con factores como las características dominantes sobre el ser Humano, la concepción y formas de organización del trabajo, la situación de las relaciones laborales entre muchas otras. Dicha gerencia ha evolucionado desde el denominado departamento de bienestar preocupado por el bienestar físico y mental del trabajador, hasta llegar a la gerencia de recursos humanos, cuyo objetivo es encontrar y optimizar las buenas prácticas empresariales.

A mayor desarrollo empresarial, mayor necesidad de talento, es decir de personas competentes, emocionalmente capaces de crear e innovar. La tendencia de la Gestión del Talento Humano es convertirse en comunidades de aprendizaje, que lo generan, lo conservan y traduzcan en acciones de valor agregado para las organizaciones.

La tarea de las organizaciones será entonces trabajar en el talento humano que la compone, para generar o desarrollar capacidades que permitan entrar a los desafíos de los nuevos mercados, a innovar con la capacidad de crear conocimiento individual y colectivo con la finalidad de ser compartido entre sus mismos integrantes y dirigido a la sociedad que lo rodea. Capacitar al Recurso Humano es una respuesta a la necesidad que tiene las empresas de contar con un personal calificado y productivo, esta herramienta debe de ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que se ven reflejados en beneficios para la organización.

Así, desde la perspectiva del desempeño humano, la misión fundamental de la gestión del talento humano en una organización es procurar que el desempeño efectivo de los trabajadores se ajuste a lo deseado, entendiendo que el desempeño no es otra cosa que el comportamiento de los trabajadores desde el punto de vista de sus aportes a la eficiencia productiva y al clima organizacional de la empresa.

El desempeño laboral es el resultado de múltiples factores, lo que permite apreciar la importancia de la capacitación desde una perspectiva más realista, alejada de posiciones extremas muy comunes que, la consideran una panacea universal para los problemas de la empresa o, por el contrario, le niegan cualquier utilidad.

La verdad es que la importancia real de la capacitación está a mitad de camino, ya que, la capacitación sólo puede influir en algunos de los factores del desempeño

del trabajador, particularmente en los relacionados con la conciencia de su rol en la organización, sus competencias y su disposición anímica en el trabajo.

La capacitación es un medio eficaz -no el único- para mejorar el desempeño de los trabajadores. Ante un problema de desempeño insatisfactorio es recomendable analizar las causas y evaluar soluciones alternativas.

El desempeño de los trabajadores puede hallarse obstaculizado por condiciones técnicas u organizacionales inadecuadas, ajenas a su competencia y disposición anímica; y en tal caso la capacitación será estéril. A la inversa, la incompetencia puede ser la causa del bajo desempeño laboral; y en tal caso cualquier mejora técnica u organizacional tendrá poco efecto por sí sola.

Con todo, se reconoce que la capacitación es una de las principales herramientas para resolver múltiples problemas, reales o latentes, que afectan la eficiencia productiva y el clima organizacional. A lo que se resume que la capacitación puede contribuir al bienestar de los propios trabajadores lo que, a fin de cuentas, también tiene un impacto en el clima organizacional de la empresa.

- Algunos de estos beneficios son los siguientes:
- Mejora la autoconfianza y la autoestima en el trabajo.
- Aumenta la tolerancia a la angustia y el estrés laboral de los individuos al enfrentar nuevas tareas y conflictos en el trabajo.
- Satisface necesidades humanas de crecimiento personal.
- Mejora la empleabilidad del trabajador.
- Reduce los riesgos de accidentes y enfermedades laborales.
- Mejora la capacidad para tomar decisiones.
- Mejora la capacidad de relacionamiento interpersonal.

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Capacitación: “Es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización”.¹

Desempeño: Medición y el seguimiento de los resultados, a partir de la eficiencia, las competencias y los factores críticos para el éxito.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hi, 1993.

Organización: Es un grupo social formado por personas, tareas y administración que interactúan en una estructura sistémica para cumplir con los objetivos propuestos.

Proceso Medular: son los que se dirigen a cumplir los requerimientos de los clientes, desde su determinación hasta la prestación propiamente del servicio para satisfacer sus necesidades

Talento Humano: El talento humano es el que hace que las organizaciones funcionen. Son los encargados de controlar la calidad, diseñar, producir, distribuir los productos y servicios, así como de establecer los objetivos y estrategias organizacionales.

6.3 MARCO TEÓRICO

Las personas son la razón principal de las organizaciones porque es a través de ellas que las empresas logran sus objetivos corporativos, es por esto que la capacitación debe verse como un proceso de inversión a corto y largo plazo y no como un gasto, porque a medida que formo al personal esto se verá reflejado en el cumplimiento de las metas.

6.3.1 ¿Qué es un Modelo de Capacitación?

“Es la representación ideal y práctica del proceso de capacitación y desarrollo, que comprende un esquema explicativo de las operaciones que se deben realizar para su debido cumplimiento con el fin de mejorar el proceso de enseñanza, optimizar la capacidad y fomentar el desarrollo del personal”².

El modelo de capacitación permite estructurar el proceso desde el diagnóstico de necesidades el cual es importante desarrollar con las personas claves de cada área hasta la medición de la eficacia de la capacitación, en términos cuantitativos y cualitativos, basados en los informes de evaluación de desempeño o en una prueba de conocimiento posterior que dé cuenta del mejoramiento de sus funciones.

² VASQUEZ, Blanca Orbelina Villalta. «Univo.» Septiembre de 2002.
http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/007437/007437_Port.pdf (último acceso: Noviembre de 2012).

6.3.2 Modelos de Capacitación en diferentes Sectores Productivos

A través de diferentes consultas bibliográficas y visitas de referenciación o buenas prácticas en términos de capacitación hemos encontrado los siguientes modelos de capacitación:

En el año de 1975, Donald Kirkpatrick³ planteo un modelo pionero de evaluación, desde su surgimiento ha sido el más utilizado por sus características de simple, flexible y completo.

Nivel de Reacción

“El grado en que los participantes disfrutaron del programa de capacitación”.

Este nivel mide la satisfacción e impresión que los participantes tuvieron con la capacitación recibida, evaluando los materiales, el instructor, la metodología y el contenido.

Este nivel con frecuencia se mide a través de cuestionarios que registran actitud y con frecuencia son entregados al término de la mayoría de las clases de capacitación.⁴

Nivel de Aprendizaje

¿Qué aprendieron los participantes del programa?

Las evaluaciones del Nivel de aprendizaje se pueden definir como la medida en que los participantes cambian de actitud, mejoran el conocimiento y aumentan las habilidades como resultado de asistir a la capacitación.

El aprendizaje tradicionalmente se evalúa basándose en pruebas de conocimiento que permitan captar si se cumplieron los objetivos inicialmente planteados, para lo cual es necesario contar con un pre test y un pos test.

El nivel de reacción y aprendizaje se miden inmediatamente finaliza la capacitación.

³ Donald L. Kirkpatrick es ex Presidente Nacional de la American Society for Training and Development. Ha sido consultor en administración y desarrollo de capacitación para una gran variedad de empresas, tanto a nivel nacional como internacional.

⁴ Ibid.

Nivel de Actitud

¿Cambiaron de conducta laboral con el aprendizaje?

En esta instancia se mide si realmente ha habido un cambio de conducta del trabajador en el desarrollo de su actividad. Esta modalidad de evaluación permite comprobar si los trabajadores capacitados han modificado actitudes anteriores después de lo aprendido.

El propósito principal de toda capacitación es lograr el cambio de comportamiento, es decir, que las habilidades y técnicas adquiridas en el curso de formación sean aplicadas en sus actividades laborales, esto puede realizarse a través de una evaluación de conocimientos o por medio de la observación.

Nivel de Resultados

¿El cambio de conducta se reflejó en la empresa?

Los resultados de un programa de capacitación se pueden expresar en términos de resultados como: reducción de cambios de personal, reducción de costos, incremento de eficiencia, reducción de quejas de los clientes, aumento de calidad y cantidad de producción, o mejoramiento de la motivación, que se espera provocará los anteriores resultados.

¿Han funcionado los resultados de aprendizaje de manera que agreguen valor o tengan efecto en la organización a nivel más amplio, más allá del individuo que participó en el programa?”

Modelo de Rendimiento de la Inversión ROI

Más que un modelo ha sido un complemento al modelo de Donald Kirk Patrick, el cual permite saber cuál es la relación que existe entre la ganancia neta obtenida y la inversión realizada. La cantidad expresada como un porcentaje, devengada sobre el capital total de una empresa o de su inversión en algún proyecto determinado.

“Un instrumento que las organizaciones utilizan para hacer sus pronósticos financieros y para proyectar el valor de sus inversiones en el futuro. La razón financiera que permite a las empresas disminuir la incertidumbre, e incrementar la seguridad, en la toma de decisiones en materia de sus proyectos de inversión”.⁵

⁵ Instituto Dorh, S.C. «cgmeta.» www.cgmeta.com/pdf/ROI_capacitacion_-_Instituto_Dorh.pdf (último acceso: Noviembre de 2012).

El ROI 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 empresa
- Asegurar la certidumbre en la toma de decisiones

El modelo de ROI se basa en 5 aspectos fundamentales, los cuales deben costearse: Participantes, Instructor, Materiales de capacitación, Instalaciones y Procesos y administración.

Cuando se tienen costeados los anteriores aspectos, la inquietud siguiente es como se asegura la rentabilidad:

- El seguimiento profesional.
- Test para conocer el impacto de los programas administrativos y gerenciales: permanencia de la aplicación, mejora en el desempeño, trascendencia del puesto, aportes excepcionales, Incremento del capital intelectual.

Los anteriores modelos son el producto de diferentes consultas bibliográficas, donde se puede concluir que se pueden emplear cada uno por separado pero dentro de un marco de un modelo de capacitación construido a la luz de la necesidad de la empresa.

En el sector salud se visitaron empresas como lo son Metro Salud, Hospital Pablo Tobón Uribe y en otras entidades que no son del sector salud como Bancolombia y la Alcaldía de Medellín, donde se encuentra que el modelo de capacitación que han venido empleando es el de Donald Kirk Patrick, en sus primeros tres niveles.

El contar con un modelo de capacitación en las empresas es un tema que poco a poco ha venido cogiendo fuerza, porque apenas ha venido viéndose como un tema de inversión más no de gasto; las organizaciones deben iniciar con la construcción o adopción de modelos que permitan enmarcar la capacitación desde el diagnóstico de necesidades hasta la medición de la eficacia de esta.

6.3.3 Metodologías para la caracterización de capacidades de las personas en una organización.

Mapa de Conocimiento

El mapa de conocimiento es una metodología aun no muy explorada, de hecho cuando se hizo una revisión bibliográfica no se encuentra concretamente que aspectos deben tenerse en cuenta para la construcción de este.

“Un mapa de conocimiento no es más que un esquema que refleja la evolución del conocimiento de todos y cada uno de los miembros de la organización y facilita la toma de decisiones alrededor del conocimiento. Este diagrama muestra el conocimiento disponible en una organización y permite encontrar, rápida y eficientemente, información relevante para decidir y resolver problemas. Es un directorio que describe una serie de categorías de información especializada, indicando dónde se encuentra, estado y valor o utilidad”.⁶

Según Ruggles⁷ es evidente que gran parte del conocimiento organizativo no puede ser codificado, sino que queda en las cabezas de los expertos. Por lo tanto, es significativo lograr la localización de estos y saber qué tipo de conocimiento es el que se posee mediante estos mapas. El autor plantea que construir un mapa de conocimiento no es una labor sencilla porque se debe tener en cuenta los intereses particulares de los expertos en el tema, por un lado debe nombrarse a alguien en la empresa que determine quién es el experto en el tema, lo cual no es fácil porque puede provocar problemas con otros empleados que se sientan poco valorados, por otro, normalmente existe un escaso interés de los verdaderos expertos por ser localizados fácilmente por cualquier persona de la organización, especialmente si no existe un sistema que los retribuya por la carga adicional de trabajo que ello supone.

Metodología para su construcción

Para construir un mapa de conocimientos se debe contar con un grupo de Gestión del Conocimiento, el cual debe proceder a crear un grupo de expertos el cual será encargado cuales son aquellos conocimientos que son necesarios para la organización, basados en la plataforma estratégica.

Cuando se tenga definido los conocimientos de cada área o departamentos se debe determinar el valor que tiene cada conocimiento para la empresa empleando una escala de 100 puntos, luego se ordenaran del más importante al menos

⁶ PÉREZ CAPDEVILA, Javier. *La Era del Conocimiento*. Guantánamo, Cuba: El mar y la Montaña, 2004.

⁷ RUGGLES, R. «The state of the notion: Knowledge management in practice.» *Management Review*, 1998: Vol. 40(3): 80-89.

importante para ser reflejados en el mapa; por otro lado, deben sumarse los valores que se les asignaron a cada conocimiento y realizar una división de cada valor por esa suma. Esos valores serán utilizados al final del proceso para determinar cuánto valor tiene cada empleado en particular en cuanto a conocimiento.

6.3.4. Relación entre modelos de capacitación y mejoramiento del desempeño.

La capacitación es una actividad clave en la organización; está íntimamente ligada a la estrategia organizacional; permite la toma de decisiones; Integra al trabajador al puesto; mejora las **relaciones humanas** en la **empresa**, así como también, el **diálogo** constante entre el los responsables y los subordinados; es una herramienta que permite obtener información del personal que allí labora para la toma de decisiones, por lo tanto, contar con un sistema de evaluación es imprescindible para cualquier organización por pequeña que sea, pues permite valorar los avances y las debilidades y en consecuencia, viabilizar la toma de decisiones para tomar correctivos, sin que estos sean vistos como castigo o sanción sino como la búsqueda de un mejor desempeño del trabajador y la organización en general.

Ayuda a determinar hasta que punto la capacitación o entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

- Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.
- Aumento de la eficacia organizacional.
- Mejoramiento del clima organizacional
- Mejoramiento de las relaciones empresa – empleado
- Reducción en la rotación del personal.
- Aumento en las habilidades de las personas
- Cambio de actitudes y comportamientos.
- Reducción del tiempo de entrenamiento

“Chiavenato⁸ plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centra en 6 vertientes:

1. En la administración de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección
2. En la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño)
3. En la compensación laboral

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hi, 1993.

4. En el desarrollo de las personas
5. En la retención del personal (capacitación)
6. y en el monitoreo de las personas basados en los 5 puntos anteriores.”

Tabla 1. Procesos de la moderna gestión del talento humano

Tipos	Clasificación	Finalidad	Medios
En cuanto al Uso	1. Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
	2. Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de si mismo y desarrollo de habilidades	Role-playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
	3. Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.
En cuanto al Tiempo	1. Entrenamiento de inducción o <u>integración en la empresa</u>	Adaptación y ambientación inicial del nuevo empleado	Programa de inducción
	2. Entrenamiento después del ingreso del trabajador	Entrenamiento constante, para mejorar el desempeño del empleado	Entrenamiento en el sitio de trabajo y entrenamiento fuera del sitio de trabajo
En cuanto al Lugar de Aplicación	1. Entrenamiento en el sitio de trabajo	Transmitir las enseñanzas necesarias a los empleados	Rotación de cargos, entrenamiento de tareas, etc.
	2. Entrenamiento fuera del lugar de trabajo	Transmitir conocimientos y habilidades	Aulas de exposición, estudios de casos, simulaciones, video conferencia, dramatización, etc.

7. MARCO METODOLÓGICO

7.1 METODOLOGÍA

Estudio descriptivo observacional de cohorte transversal que utilizará técnicas cualitativas y de revisión teórica:

Para el objetivo 1 se realizará una revisión de las investigaciones y aportes teóricos más reconocidas en los temas de aprendizaje, desarrollo de competencias, aplicación de la gestión del conocimiento, además de referenciación de modelos de capacitación en otras organizaciones que permitirán conocer el impacto que éstas han tenido en el mejoramiento del desempeño organizacional, visualizando desde la identificación de necesidades basada en la estrategia del negocio, en el cierre de brechas de competencias hasta la evaluación si efectivamente si se impacto en lo definido por la institución.

Para el objetivo 2 y partiendo de las competencias identificadas en el objetivo 1 podremos establecer protocolos que desarrollen cada uno de los componentes, construyendo así una propuesta de modelo de capacitación donde se evidencien aspectos desde la selección de temas hasta la medición de la eficiencia y efectividad de los planes de capacitación.

Se realizará una validación con expertos en el tema que nos permitirá refrendar el modelo propuesto.

8. EL PROCESO DE CAPACITACIÓN EN EL MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO

Las empresas de hoy tienen un importante reto ya que se vive en una sociedad compleja y en constante cambio. Ellas se orientan a la creación, difusión del conocimiento y a potencializar el intercambio de información entre sus propios empleados. Quien no esté interesado en aprender, quien no genere nuevos conocimientos no podrá seguir al ritmo de los tiempos modernos, afectando el mejoramiento continuo de la organización y su desarrollo profesional.

Para cada organización, uno de los factores determinantes es el proceso de capacitación porque contribuye con el mejoramiento del desempeño de los empleados. Sin embargo, este tipo de afirmaciones solo permiten que tengamos una visión reduccionista de todo lo que verdaderamente implica la construcción de un plan de capacitación. Él debe partir de la identificación de las necesidades hasta la medición del impacto y el retorno de la inversión a la organización, completando un ciclo de mayor nivel estratégico en la compañía.

El enfoque de capacitación debe trascender, ya que actualmente las áreas de desarrollo y capital humano han estado más centradas en desarrollar actividades sin propósito que en la medición de los resultados; debemos tener claro que el objetivo de la capacitación no es seleccionar cursos sin propósito, es la búsqueda del mejor desempeño y el logro de la estrategia de negocio. La capacitación es “un agente de cambio y de productividad, en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia a esas necesidades”.⁹

La capacitación debe ser vista como un proceso basado en las necesidades actuales y en la visión de la organización, el cual está orientado hacia el fortalecimiento de los conocimientos, habilidades de las personas, facilitando su desarrollo y mejorando la prestación de su servicio.

El proceso de capacitación debe superar el ámbito normativo que rodea su aplicación, más allá de cumplir una norma las organizaciones debe ocuparse de generar desarrollo como fuente de crecimiento y supervivencia institucional, además del beneficio particular que le genera a las personas que conforman la organización. Esto demuestra la cooperación que puede darse entre los distintos actores para conseguir cada quien sus intereses particulares. Siempre buscando el desarrollo de conocimientos y habilidades que le permiten estar a la vanguardia

⁹ EDVINSSON, L.; MALONE, M., *El Capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Barcelona (España), Gestión 2000, 1999, ISBN 978-84-8088-308-5.

de los diferentes cambios o exigencias del entorno que pueden afectar la estrategia del negocio.

Uno de los componentes principales de la capacitación es el diagnóstico o detección de necesidades, las cuales deben ir alineadas con la estrategia organizacional y con el mejoramiento de las competencias. Luego de obtener este diagnóstico se diseñan los objetivos de la capacitación y se definen los enfoques y métodos a emplear y las estrategias metodológicas que marcarán la efectividad de la capacitación. “Posteriormente, se podrá comprobar si existen cambios reales en el desempeño, constatando si son significativos, durables y positivos”.¹⁰ Si se tienen claramente definidas las competencias por niveles de cargos, es más fácil orientar la capacitación porque así se garantiza el desarrollo y el logro de sus propósitos, reflejándose en su desempeño y en el cumplimiento de la estrategia.

La estrategia de evaluación permite identificar los efectos de las acciones formativas y la inversión apropiada para mejorar la calidad de las capacitaciones en un futuro.

De otra parte, cada individuo tiene una motivación diferente, en consideración a los distintos autores que tratan el tema desde la psicología; se identifican dos tipos de motivación: la *intrínseca* o interna “que surge debido al interés por el objeto” y la *extrínseca* “surge como consecuencia de un estímulo externo”¹¹. Dichas motivaciones parten de los estímulos que los individuos puedan tener, entre otros:

Estímulos *Materiales*: Se basan en los bienes que percibe una persona a cambio de su trabajo como por ejemplo remuneración, ascenso profesional, tiempo libre, sistemas de recompensa; y los *no materiales*, que son de carácter simbólico, estos ayudan a tener una motivación intrínseca y van direccionados al elogio o reconocimiento por parte de la empresa, responsabilidades o prestigio.

Este último resulta ser más conveniente para las empresas ya que no representa un sobre costo y si su ejecución da resultados este puede formar parte de la cultura empresarial y abrir las puertas a la Gestión del Conocimiento.

El aprendizaje cobra sentido, siempre y cuando cuente con el apoyo de la Alta Gerencia; por lo general se hace dependiente de una sola persona, casi siempre sin autoridad, que tiene la tarea de realizarla en la empresa, hacerla efectiva y reconocida en todos los niveles. Así, los resultados no siempre son los esperados.

¹⁰ BENTLEY, T., *Capacitación empresarial*, Santafé de Bogotá (Colombia), Mc Graw-Hill, 1993, ISBN 958-600-194-6.

¹¹ Prof. Dr. Heinz Mandl, Dr. Katrin Winkler, Katharina Schnurer M.A., Instrumentos para la Gestión del Conocimiento, InWEnt – Capacity Building International, Alemania, Febrero 2004.

Algunos factores de los procesos de capacitación impactan positivamente el desempeño de las personas, entre otros el know how o la habilitación para desarrollar una tarea específica, permite la eficacia en el desarrollo de los procesos. Es también fundamental que la capacitación cuente con objetivos relacionados con los intereses de la compañía, así podrá dar cuenta de mejores resultados, en dos ámbitos, tanto para los propósitos corporativos, como para los particulares del individuo. Según Ordoñez (2002) “El propósito primario no es desarrollar competencias sino aumentar la generación de valor para todos los involucrados. Desarrollar competencias es sólo un medio que sólo tiene sentido si existe claridad de los resultados que se quieren lograr.”¹²

Se observa además que la participación constante en procesos de aprendizaje permite que los individuos construyan modelos mentales que facilitan nuevos momentos de conocimiento. Las estructuras mentales que se desarrollan en las personas facilitan posteriormente la asimilación y aplicación de nuevos conceptos. A lo cual Ulric Neisser 2004 sostiene que “las estructuras cognitivas desempeñan un papel especialmente interesante en el aprendizaje, las cuales se conocen como esquemas, encargados de controlar el destino de la información almacenada, los cuales se construyen en el momento mismo de la actividad atenta”.¹³

¹² ORDOÑEZ, J. L. (2000). *Desarrollo de competencias y retorno sobre su inversión*. Medellín.

¹³ NEISSER, U. (2004). *Psicología Cognitiva*. Mexico: Trillas.

9. ESTRUCTURA DE LOS COMPONENTES DE CAPACITACION

Desde la revolución industrial hasta el día de hoy las organizaciones han tenido grandes transformaciones que llevaron a la creación del área de talento humano, pasando de estar enfocadas en salarios, contratación y despidos, a convertirse en un área que permite la potencialización del talento humano mediante actividades como capacitación, la cual es “un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas, e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales” ¹⁴ convirtiéndose en una fuente de utilidad que permite que las personas aporten al logro de los resultados de la empresa.

Estructurar un programa de capacitación que responda a las necesidades de las personas, la organización y los clientes garantizando la competitividad, requiere de un diseño basado en el fortalecimiento de las competencias del empleado para el ejercicio de sus funciones, el cumplimiento de la estrategia organizacional y el desarrollo de otras que le permitirán asumir los nuevos retos de la organización.

9.1 SELECCIÓN DE TEMAS DE CAPACITACIÓN

Dentro de la planificación estratégica del Recurso Humano, se busca “alinearse los talentos y las competencias con las necesidades de la organización”, esta debe trabajar a partir de las competencias que actualmente se tienen y con el desarrollo de las necesarias para el éxito de la organización, por lo tanto se hace necesario realizar una adecuada selección de temas de capacitación que contribuyan a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, debe favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

Anualmente las diferentes áreas de la organización con el apoyo de Gestión Humana deberán realizar una selección de temas que conformaran el plan de capacitación institucional, esta selección deberá ser el resultado del análisis del Direccionamiento Estratégico de la organización con temas que me permitan el logro de los objetivos obteniendo alineación del personal con la estrategia y el análisis de las competencias que aun no se han desarrollado las cuales impiden el desarrollo eficiente en el puesto de trabajo afectando de una manera directa al cumplimiento de la estrategia.

¹⁴ CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

La finalidad no es desarrollar competencias sino que se aumente la generación de valor para todos los que forman parte de la organización, el desarrollo de competencias “es un medio que solo tiene sentido si existe claridad de los resultados que se quieren lograr” (Ordoñez, 2000)¹⁵. Una inadecuada selección de temas llevaría a tener el personal calificado en áreas que no son prioritarias para la empresa, “el desarrollo y aplicación de competencias laborales debe buscar generar simultáneamente valor para la empresa y para el trabajador”. (Chiavenato, 2009)¹⁶

Una vez definidos los temas se deberá establecer los objetivos de la misma, periodicidad y definir el tipo de metodología a utilizar, los costos y posibles proveedores ya que pueden ser internos y externos. Idealmente la metodología a aplicar se establece en consideración a características propias del individuo, sus formas de actuación y aprendizaje. En la medida que se reconozca los medios más apropiados de asimilación de conocimiento por las personas más fácilmente podremos establecer la metodología. No obstante, esto no siempre es posible por capacitaciones que se dirigen a grandes grupos de personas con características diversas. En algunas situaciones las empresas podrán construir caracterizaciones de las personas, para luego agrupar en los momentos de aprendizaje. Esto se puede obtener en los procesos de selección de personal donde el candidato está expuesto a la observación de personas con la habilidad requerida. O cuando ya es contrato por la empresa. En otros casos se acude a los niveles de formación previos, estableciendo estrategias particulares para personas con formación profesional o superior, para técnicos y tecnólogos y para operarios.

Según Guglielmetti, 1998, en el proceso de identificación de necesidades de capacitación, podemos encontrar dos enfoques:

Enfoque Correctivo: Encaminado a identificar necesidades de capacitación a partir de problemas de desempeño. Es un enfoque estático, en el sentido que considera a sus trabajadores en relación a sus puestos de trabajo actuales.

Entre los métodos de detección de necesidades se encuentran los siguientes:

1. Análisis directo de las necesidades de capacitación a nivel individual → se compara las competencias efectivas, tarea que es capaz de desarrollar con las competencias deseadas, tarea que debería ser capaz de desarrollar, o los atributos de las persona con relación a los requisitos de su puesto de trabajo de acuerdo a sus conocimientos, habilidades o actitudes.

¹⁵ ORDOÑEZ, J. L. (2000). *Desarrollo de competencias y retorno sobre su inversión*. Medellín.

¹⁶ CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

2. Análisis de las necesidades de capacitación relacionados con la evaluación de desempeño del personal-→ Tratar de aprovechar al máximo el proceso regular de la evaluación de desempeño que se ve en las organizaciones como fuente de información para tratar de identificar las necesidades de capacitación.

Enfoque prospectivo: Orientado a prever las necesidades de capacitación que resultaran de cambios proyectados, en el contenido y requisitos de los puestos de trabajo en virtud de innovaciones tecnológicas y cambios organizacionales o en movimientos de personal como transferencias y promociones; es un proceso dinámico donde involucra los puestos y a las personas en proceso de cambio.

Es por este enfoque que las personas encargadas de la capacitación en las organizaciones no solo deben de estar enterados de los proyectos o cambios que se realizarán; si no que deben de estar involucrados con las personas que son los responsables de elaborar estos cambios ya que podrán interpretar mejor el impacto que estos puedan generar en cuanto a calidad y cantidad del personal solicitado.

Como proceso final del análisis de las necesidades de la Capacitación la persona encargada debe presentar un informe sobre las personas que presentan carencias formativas afectando su desempeño en su cargo actual; estos informes deberán explicar cuál es el objetivo del aprendizaje y su incidencia o satisfacción con los objetivos de la organización.

9.2 ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE

En la actualidad se le ha dado un papel importante al tema de la Administración de personal, donde su principal desafío es lograr el mejoramiento de las organizaciones de la cual forman parte, haciendo más eficiente y competitivo su personal donde uno de los factores que podría ayudar a lograr esto, sería contar con un buen sistema integral de capacitación que permita desarrollar en el personal los conocimientos, habilidades, destrezas y o competencias necesarias para que la organización pueda implementar sus estrategias para el logro de los objetivos institucionales que provienen de la planeación estratégica.

Dado lo anterior se presenta la siguiente disciplina.

Andragogía: “Es la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje del sujeto adulto”.¹⁷

Según Aquiles (1997) conceptualiza con mayor profundidad su concepción y explica que la Androgogía es un “Conjunto de acciones, actividades y tareas que

¹⁷ AQUILES, O. L. (2011). *Andragogía: Un enfoque pertinente para la Capacitación*. Medellín.

al ser administradas aplicando principios estrategias andragógicas adecuadas, sea posible facilitar el proceso de aprendizaje en el adulto.¹⁸

Este enfoque está basado en dos principios fundamentales:

- **Principio de Participación:** Da la oportunidad para que el adulto decida que aprender y como participar activamente de su propio aprendizaje, e intervenga en la programación, realización y evaluación de las actividades educativas.
- **Principio de Horizontabilidad:** Las actividades se hacen en condiciones de igualdad entre los participantes y el facilitador, esto conjuntamente en un ambiente de aprendizaje adecuado, esto se puede hacer de manera presencial, como virtual (correo electrónico, chat, entre otros) para el desarrollo multidisciplinario de los talentos.

En conclusión, si no se establece esta relación de iguales, o de tomar en cuenta cada uno en la gestión del conocimiento, no existiría el compromiso de aprender para mejorar.

Características que facilitan el proceso de aprendizaje

- **Auto concepto:** El aprendizaje de adultos tiene siempre una implicación personal que deriva en el desarrollo del auto concepto, juicios personales y autoeficacia. El aprender para un adulto es significativo, le da valor agregado a su existencia.
- **La Experiencia:** Sirve como recurso de aprendizaje, y como referente, valiéndose de sus experiencias anteriores el participante puede explorar, o descubrir su talento y capacidades.
- **Desaprendizaje:** Es sencillamente eliminar lo que hemos aprendido que ya no nos sirve y dejar espacio para que lo que necesitamos aprender.
- **Motivación:** Esta generalmente es interna, lo que puede hacer el facilitador es animarlos a aprender, orientar su aprendizaje, y crear las condiciones para promover lo que ya existe en los adultos.

Capacitación Basada en Competencias del Adulto.

“Todo proceso de capacitación se debe hacer basado en las competencias que necesitan las personas para desarrollar su trabajo de una manera eficiente y eficaz al tiempo que tengan buenas relaciones interpersonales”.

¹⁸ Ibid.

Algunas competencias a desarrollar:

- ❖ **Aprender a conocer:** Desarrollar habilidades, destrezas, hábitos, actitudes, que le permitan adquirir herramientas como medio para entender el mundo que lo rodea, comunicarse con los demás, y valorar la importancia del conocimiento y la investigación.
- ❖ **Aprender a aprender:** Desarrollar habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores que le permitan adquirir o crear métodos, procedimientos y técnicas de estudio y aprendizaje para que puedan seleccionar y procesar información eficientemente.
Esta herramienta le permite al adulto seguir aprendiendo toda la vida.
- ❖ **Aprender a Hacer:** Desarrolla sus capacidades de innovar, crear estrategias, medios y herramientas que le dan la posibilidad de combinar los conocimientos teóricos y prácticos con el comportamiento socio cultural, desarrollar aptitudes para el trabajo en grupo, la capacidad de iniciativa y de asumir riesgos.
- ❖ **Aprender a ser:** Es la habilidad para el desarrollo de la integridad física, intelectual, afectiva y social; teniendo en cuenta las relaciones que establece con todo el entorno; tanto laboral como social.

9.3 HERRAMIENTAS DE APRENDIZAJE

Actualmente, las organizaciones cuentan con enfoques de capacitación, que no van más allá de transmitir información en un aula de clase, donde el experto en el tema indica cómo debe de hacerse, sin dar la oportunidad de que la gente construya su propio conocimiento, ¿pero construir que?...si realmente los planes de capacitación no están diseñados para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y al desarrollo de nuevas competencias, sino que muchas veces las gerencias o presidencias toman la decisión de prescindir de los servicios de su personal cuando no le hemos enseñado realmente como hacerlo. Si la tecnología, la ciencia y los procedimientos avanzan, es el área de Talento Humano la llamada a ayudar a los empleados a mejorar su desempeño, a través de la adquisición de nuevas competencias, en esto consiste un verdadero plan de capacitación, en acompañar a cada área en el crecimiento profesional de las personas que allí laboran, para lograr la construcción de nuevos aprendizajes individuales y colectivos.

La capacitación se orienta a un presente y pretende mejorar el desempeño inmediato, las empresas deben apostarle al desarrollo de nuevas habilidades, actitudes y competencias que requiere la persona en el puesto de trabajo, es realmente crear verdaderos líderes y gerentes de sus procesos del día a día, iniciando con la construcción de objetivos de capacitación que vayan en vía del

mejoramiento del desempeño, traducido en cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Una de las Herramientas de Aprendizaje es la que está basada en planes de tutorías, la cual consiste en contar con formadores en cada área, los cuales se deben encontrar en el día a día del empleado, con el fin de comprender y ayudar a mejorar el desempeño laboral, la tutoría tiene por objetivo asegurar que la formación sea verdaderamente integral y personalizada y no quede reducida a un simple trasvase de conocimientos.

De acuerdo con esta propuesta, la labor del tutor no se centra únicamente en transmitir conocimientos, sino también en la construcción colectiva de mejoras de los procesos, involucrando a empleados con capacidades, necesidades e intereses concretos.

La tutoría juega un papel fundamental en la formación, ésta permite identificar en el tiempo cualquier problema de índole personal y laboral, con la finalidad de evitar dificultades en el desempeño.

Para el desarrollo de la tutoría se establecen objetivos a corto plazo, que permiten medir su cumplimiento en poco tiempo y establecer procesos de mejoramiento que aporten al logro de los objetivos a largo plazo, siendo estos el desarrollo de habilidades, conceptos y actitudes; tales resultados se evidencian en la disminución de quejas y reclamos, en los tiempos de respuesta, en la disminución de reprocesos, convirtiéndose en los indicadores de impacto que Talento Humano debe presentar en sus informes de gestión.

Otras estrategias pedagógicas utilizadas en el desarrollo de la capacitación son:

- **Lecturas:** Es la técnica más utilizada para transmitir información en programas de capacitación. La lectura es un medio de comunicación que implica una situación mano única, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes.
- **Instrucción Programada:** Es una técnica útil para transmitir información en programas de capacitación. El aprendizaje programado aplica sin la presencia ni la intervención de un instructor humano. Se presentan pequeñas partes de información, que requieren correspondientes respuestas, al personal en capacitación. Éstos pueden determinar sus respuestas, sabiendo si han comprendido la información obtenida.
- **Capacitación en Clase:** Es el entrenamiento fuera del lugar de trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor que transmite el contenido del programa de capacitación. Es el tipo

de capacitación más utilizado. Las organizaciones suelen divulgar las horas dedicadas per cápita para evaluar el tiempo que el educando pasa en clase.

- **E-Learning:** Se refiere al uso de las tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. También se conoce como web-based training o capacitación en línea ya que es una red que es capaz de actualizar, almacenar, distribuir y compartir al instante el contenido de la instrucción o la información.

En conclusión capacitar o mejor dicho desarrollar a las personas no debe significar solamente la transmisión de información y creer que con esto basta para el desarrollo de nuevas habilidades o conocimientos, significa generar nuevas estrategias de aprendizaje que permitan la construcción de conceptos, soluciones e ideas que modifiquen sus actuales hábitos y comportamientos logrando ser más eficaces en sus labores diarias.

9.4 EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

A lo largo del tiempo han venido surgiendo diferentes concepciones teóricas, metodológicas e instrumentales que han revolucionado el campo educativo y por ende las formas tradicionales de evaluación del conocimiento. Sin embargo, Acevedo 2001 sostiene que “la evaluación genéricamente considerada, ha resultado ser siempre una cuestión problemática, mal aceptada por los afectados y, quizá, errónea o parcialmente abordada por sus ejecutores, lo que ha llevado a que se le asocie preferentemente con detección de errores o defectos o con sanciones o clasificaciones, no siempre bienvenidas, a individuos, programas o establecimientos”¹⁹.

Los Educadores se han visto influenciados por los psicólogos conductistas, quienes sostienen que el aprendizaje es un cambio de comportamiento relativamente permanente, como resultado de la experiencia. “Las evidencias acumuladas han permitido esclarecer que el aprendizaje humano, no solo implica pensamiento y actuación, sino también efectividad, y sólo cuando se consideran estos tres factores conjuntamente, se está en condiciones de capacitar al individuo para enriquecer el significado de su experiencia”.²⁰

La evaluación, es el resultado de un aprendizaje significativo, obligándonos a revisar las estrategias y/o herramientas de aprendizaje actualmente utilizadas, la

¹⁹ ACEVEDO, P. A. (2001). La Evaluación en una concepción de aprendizaje significativo. http://www.euv.cl/archivos_pdf/evaluacion.pdf

²⁰ Ibid.

docencia más que dedicarse a transmitir saberes constituidos y legitimados socialmente, debería centrarse en que las personas desarrollen sus capacidades cognitivas, afectivas y sociales tales que les permitan construir sus aprendizajes, los cuales posteriormente se verán reflejados en el mejoramiento de su desempeño, quizás esto nos lleve a identificar las formas de aprendizaje de cada uno de los empleados ya que es Gestión Humana la encargada de proporcionar las herramientas para que cada uno aprenda.

La psicología constructivista, es la que se refiere a “todas aquellas teorías y prácticas que se enfocan sobre el modo en que los individuos crean sistemas para comprender su mundo y sus experiencias, la estructura significativa donde se construye la personalidad del ser humano”²¹

La postura constructivista no ve al estudiante como un ser meramente receptor o reproductor de lo que se dice en un aula de capacitación, sino como una persona que capaz de generar aprendizajes significativos propios. Será mediante estos aprendizajes que la persona irá construyendo sus propios significados con el fin de potenciar su crecimiento y desarrollo personal.

“ De aquí se desprende que todo proceso instruccional procurara el logro de parte de los estudiantes de aprendizajes significativos y sobre todo de que cada estudiante desarrolle la capacidad de recuperación de estos aprendizajes en el momento en que va a realizar nuevas tareas.”²²

Es fundamental en toda capacitación, independiente de la estrategia pedagógica que se vaya a utilizar, el verificar el grado de aprendizaje logrado por los alumnos. Este aprendizaje se puede situar a nivel conceptual (conocimientos) o a nivel comportamental (habilidades).

Para esta verificación encontramos varias técnicas:

- **Pruebas de Conocimiento:** Se realizan cuando la acción formativa tenga básicamente contenidos de tipo conceptual .

Se pueden realizar de distintas formas:

- **Redacción de Informes:** Se pide a los participantes que escriban en un número determinado de páginas, lo que han entendido con respecto a los contenidos impartidos en el curso.

²¹ FELDMAN, R. S. (1998). *Psicología, con aplicaciones a los países de habla Hispana*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.

²² ACEVEDO, P. A. (2001). La Evaluación en una concepción de aprendizaje significativo http://www.euv.cl/archivos_pdf/evaluacion.pdf

- Cuestionario de preguntas abiertas: Se utilizan preguntas abiertas y se pide a los que participantes que escriban cada respuesta de forma narrativa.
- Cuestionario de preguntas cerradas: Una vez realizada la pregunta se le ofrece al asistente un número limitado de respuestas.

Las pruebas de conocimiento pueden ser aplicadas en dos momentos, antes de iniciar la capacitación, con el fin de conocer el conocimiento que tiene frente a determinado tema el alumno y una vez finalice, aplicar nuevamente la prueba para observar que nuevos conocimientos adquirio.

- **Situaciones de prueba:** Es una técnica que coloca a los formados ante ejercicios que simulan situaciones reales de trabajo, para poder evaluar el nivel de conocimiento y habilidades adquiridos por los alumnos en un curso de formación.

El diseño de los ejercicios debe ser un fiel reflejo de la realidad, es decir, copiar las condiciones reales de trabajo. Es importante indicar de forma clara y sencilla todos los aspectos que intervienen en la realización de las pruebas, así como señalar de forma específica los objetivos que se deben conseguir.

9.5 APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Las tendencias actuales en Gestion del Talento Humano estan llevando a establecer una relación directa de Recursos Humanos con el desempeño organizacional. De acuerdo con Lengnick-Hall et al. (2009), “se continúa realizando investigaciones sobre el rol de los sistemas de gestión de recursos humanos en los entornos competitivos basados en el conocimiento, enfatizándose en la integración del capital intelectual y el aprendizaje organizacional para el desarrollo de modelos que permitan explicar esta área de estudio”.²³

El estudio del capital humano continua siendo objeto de investigación sobre el diseño de los sistemas, requiriéndose una mayor comprensión sobre el proceso de toma de decisiones para la inversión diferenciada en recursos humanos clave o de apoyo tomando en cuenta cómo la diversidad de capital humano impacta en el desempeño organizacional.

De acuerdo con la opinión (Svetlik & Stavrou-Costea, 2007), existen varios puntos a considerar en los cambios de paradigmas que han tenido lugar. “Primero, la gestión de recursos humanos contribuye a gestionar a las personas y sus

²³ LENGNICK-HALL. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. . *Human Resource Management Review* , 64-85

características interpersonales y pueden asumirse como recursos para crear una ventaja competitiva; segundo, los recursos humanos no solo son incorporados a la organización por las actividades clave de reclutamiento y selección, sino que son desarrollados a partir de la inversión en su capital humano; y tercero, es necesario considerar cuál es la estructura del capital humano existente y cómo está cambiando, estableciendo nuevas exigencias para su evaluación a partir de sus competencias, adaptabilidad y su red social”.²⁴

Entre estos componentes, “el conocimiento manifestado en las competencias laborales se ha convertido en lo fundamental, debido a la necesidad de compartirlo entre los miembros de la organización para poder alcanzar los resultados deseados en los sistemas de trabajo, sobre todo, en una economía en la que el recurso conocimiento está siendo reconocido como superior frente a otros de naturaleza tangible”.²⁵

En el mundo de la Gestión del Conocimiento se han considerado diferentes enfoques y perspectivas teóricas, uno de ellos es el de “considerar a la gestión del conocimiento como un proceso que combina la capacidad de procesamiento de los datos y la información de las Tics y la capacidad creativa e innovadora de las personas”.²⁶ Lo cual nos invita a reflexionar frente al conocimiento como un proceso más que como un objeto o algo estático que se queda en la mente de cada ser humano, sin la capacidad de ser transmitido. El conocimiento es un ciclo que se remonta a la actividad de reclutamiento y selección de personas con un cierto nivel de conocimiento y competencias, luego a la selección de temas que contribuirán a la adquisición de nuevos conocimientos que tendrán como fin último el mejoramiento del desempeño organizacional, pero las organizaciones deberán pensar más que en el conocimiento individual y mejora de actividades individuales, en el conocimiento grupal, esto nos llevara a desarrollar estrategias que contribuyan a la multiplicación de la información dentro de los empleados de un área y posterior a otras áreas de la organización.

Es importante tener en cuenta que la capacitación debe estar alineada con la mejora de los procesos institucionales, que en última instancia llevara a la consecución de los objetivos de la organización.

²⁴ SVETLIK, I. &-C. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. . *International Journal of Manpower* , 28(3/4), 197-202.

²⁵ DRUCKER, P. (1999). Knowledge worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review* ,41(2), 79-105.

²⁶ MALHOTRA, Y. (1998). Deciphering the knowledge management hype. *Journal for Quality and Participation* , 58-60.

Es por esto que debemos pensar en estrategias metodológicas que permitan que el capacitado retroalimente a sus compañeros y en equipo mejorar una actividad específica del área que está retrasando el objetivo principal de toda capacitación.

Una de las estrategias que se pueden emplear son las reuniones del área donde se argumente las mejores prácticas, que se debe mejorar y cómo hacerlo, lo cual deberá quedar documentado inicialmente en un acta, luego en diferentes canales de comunicación que defina la organización intranet, mapas de conocimiento, bases de datos electrónicas, carteleras institucionales, que quede de fácil consulta para el resto de empleados y procesos de la empresa.

Este abordaje metodológico, obliga a las áreas de talento humano a trascender de un enfoque simplista de capacitación a la gestión del conocimiento, adoptando tres tendencias fundamentales: “una que se enfoca en el rol interventor y externo de la gestión de recursos humanos y en la diseminación del conocimiento, otra que enfatiza en aspectos estratégicos y su impacto en los resultados de la gestión del conocimiento, y la tercera que explora las implicaciones que tiene la teoría del capital social sobre la gestión de recursos humanos.”²⁷

Esta propuesta de este autor, llevaría a que el área de gestión humana trascienda y asuma los retos de la economía del conocimiento, donde se cuenten con gestores del capital humano, facilitadores del conocimiento y especialistas en desarrollo de estrategias pedagógicas. Según Lengnick-Hall, 2009, los nuevos roles de gestión humana deben permitir²⁸:

- La acumulación, conservación, complementación y recuperación del conocimiento, destrezas colectivas de la organización.
- La creación de un sistema de trabajo que satisfaga las necesidades de las personas.
- La facilitación de la diseminación del conocimiento y el aprendizaje organizacional.
- La compensación de los empleados basada en la adquisición y diseminación del conocimiento.
- La creación y sostenimiento de redes de relaciones entre las personas dentro y más allá de la organización, el trabajo en equipo y facilitar la formación de comunidades de práctica.

²⁷ ALEXOPOULOS., A. (2004). A social perspective on the role of human resource practices in intra-organizational knowledge sharing. *The 5th International Conference on HRD and Practice across Europe, Limerick, Ireland*. Europa.

²⁸ LENGNICK - Hall. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. . *Human Resource Management Review* , 64-85.

- Diseño de sistemas de medición del desempeño para objetivos basados en entornos dinámicos.
- Diseño de un sistema de gestión de recursos humanos flexible al ritmo de los cambios.
- La infraestructura organizacional debe ser re-configurable, combinando elementos de gestión de la información, procesos de negocio, y diseño organizacional para satisfacer necesidades situacionales.

Estas propuestas nos llevan a pensar en el desarrollo de nuevas investigaciones basadas en la creación de modelos conceptuales, donde se involucre el área de gestión humana para facilitar a las personas de la organización la creación y transferencia del conocimiento.

9.6 IMPACTO DEL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO

Ante la palabra medición, el área de Gestión Humana se ha encontrado con una gran dificultad que a veces pareciera difícil de superar, ahora no solo se trata de evaluar los niveles de rotación, de desempeño, el clima organizacional, sino de generar nuevas propuestas que contribuyan a la medición de la eficiencia y efectividad de la capacitación.

Las gerencias generales ven la necesidad de que los colaboradores mantengan una dinámica de aprendizaje de la organización pero, al mismo tiempo, exigen que Gestión Humana presente las alternativas que hagan de esta no solo la mejor opción en cuanto a costos, sino la más favorable en utilidades de la compañía. En suma, se busca ver el retorno a la inversión (ROI).

Uno de los mayores retos del área de capacitación es garantizar el aprendizaje, el cual se verá reflejado en el mejoramiento del desempeño organizacional y, más allá, de esto, el ROI.

Inicialmente se debería comenzar por calcular hasta que punto la capacitación impartida tuvo incidencia en la labor desempeñada, es decir, si la mejoró o no, si cambio comportamientos o no. El otro paso sería el retorno sobre la inversión (ROI), medirlo algunas veces resulta más dispendioso que, incluso, diseñar el programa de capacitación o seleccionar los temas de formación, es por esto que en el desarrollo de la medición del impacto se abordaran otras propuestas metodológicas.

El impacto trata de mostrar que beneficio obtiene la empresa del resultado logrado, es en este aspecto donde gestión humana fracasa. Por una parte, se realizan grandes contribuciones a los objetivos de la organización con el desarrollo de temas alienados a esta, pero de otra parte, no se demuestran los logros, que sería traducido, como la capacitación contribuye al mejoramiento de los procesos y directamente al cumplimiento de las metas organizacionales.

Diferentes autores han venido trabajando en propuestas de medición, aunque es de anotar que es un campo que continúan abierto a nuevas investigaciones que aporten realmente a la medición del impacto, aquí presentamos algunas de ellas.

El profesor José Luis Torres Ordoñez²⁹, propone una estrategia para realizar evaluaciones en el puesto de trabajo.

Si no se ha aprendido lo suficiente en el aula, es imposible que la puesta en práctica en la realidad laboral sea idónea. Sin embargo, se puede dar el caso de que en el aula se haya producido un buen nivel de aprendizaje, pero la aplicación en el puesto de trabajo no se produzca adecuadamente. Es por ello que, generalmente, nos interesará verificar el nivel en que se produce las aplicaciones de lo aprendido.

Se trata de una serie de técnicas que nos ayudan a evaluar cómo los asistentes a un curso de formación ponen en práctica los contenidos adquiridos.

Existen diversas técnicas para apreciar la puesta en práctica de los conocimientos y habilidades desarrolladas en una acción formativa.

Observación Estructurada

Esta técnica consiste, en la realización de una observación directa y sistemática a uno o varios trabajadores en su puesto de trabajo, de los que hayan participado en el curso de formación.

La personas más indicada para llevar a cabo esa observación es el jefe directo del evaluado, quien, de esta manera, podrá apreciar los cambios en los modos de proceder después de la formación recibida. Es de resaltar que se trata de una apreciación más que una medida propiamente dicha.

Las estrategias más utilizadas para ayudar a sistematizar y facilitar el análisis de los datos para la observación estructurada son:

²⁹ ORDOÑEZ, J. L. (2000). *Operacionalización de la evaluación de satisfacción, aprendizaje y aplicaciones en el trabajo de los programas de formación*. Medellín.

Protocolo de Observación: En él se identifican aquellos aspectos que han de ser observados.

Lista de Comprobación de Conductas: se puede medir la presencia, ausencia y/o frecuencia de unas conductas concretas, y se utilizara preferentemente cuando el número de comportamientos a observar sea pequeño.

Entrevistas Estructuradas o Semiestructuradas

En este caso, el jefe jerárquico correspondiente lleva a cabo una entrevista con la persona que recibió la formación, una vez que haya pasado el tiempo suficiente para poder poner en práctica los contenidos recibidos. En este encuentro, el superior pregunta al colaborador acerca de la ejecución de las habilidades adquiridas, así como de los factores que pueden haber dificultado una actuación más correcta.

A través de esta metodología se puede apreciar no solo el nivel de transferencia de las habilidades adquiridas, sino también las posibles barreras que puedan interponerse para una adecuada ejecución en el trabajo diario de las nuevas competencias. El análisis de los datos permitirá verificar tanto la eficacia de la formación como las medidas a tomar para evitar los obstáculos que puedan interponer.

Para llevar a cabo esta técnica es necesario preparar con antelación las preguntas que se van a formular a lo largo de la entrevista. Es necesario que estas lleven un orden lógico, que vayan encadenadas. De esta forma el supervisor tendrá mayor control sobre la información a obtener.

Indicadores de Seguimiento Paralelos

Se trata de obtener un conjunto de datos de los que podemos disponer con cierta facilidad y que sirven como medidas indirectas de las aplicaciones realizadas. Consisten en medidas que muestran cómo varían hábitos de trabajo después de recibir una formación determinada.

Aunque esta técnica no tiene tanta precisión como las anteriores la hora de mostrar cambios en los comportamientos, a menudo puede servir como medidas indirectas de las aplicaciones realizadas.

Modelo de evaluación de Kirkpatrick

En 1975, Donald Kirkpatrick³⁰ planteó un modelo de evaluación de cuatro niveles que se ha transformado en un “clásico” para muchos profesionales del aprendizaje y la enseñanza.

Nivel 1: Reacción

Como la palabra lo da a entender, la evaluación de Nivel 1 mide cómo los que participan en el programa reaccionan frente a éste. Este nivel con frecuencia se mide a través de cuestionarios que registran actitud y con frecuencia son entregados al término de la mayoría de las clases de capacitación. Este nivel mide la percepción del alumno (reacción) con respecto al curso. Es posible que se le pregunte si le agradaron las técnicas de presentación del instructor, qué tan completos fueron los temas tratados, qué tan valioso considera los módulos del programa, o la pertinencia del contenido del programa para su trabajo específico.

Nivel 2: Aprendizaje

Las evaluaciones del Nivel 2 se pueden definir como la medida en que los participantes cambian de actitud, mejoran el conocimiento y aumentan las habilidades como resultado de asistir al programa. Aborda la pregunta: ¿Aprendieron los participantes? Las evaluaciones del Nivel 2 requieren que se tome una prueba previa y posterior para determinar qué aprendizaje se produjo durante el programa de capacitación.

Nivel 3: Comportamiento

La evaluación del Nivel 3 mide la medida en que se ha producido un cambio en el comportamiento como resultado de la participación de los estudiantes en programa de capacitación. Determina si se ha producido un cambio de comportamiento al contestar la siguiente pregunta “¿Aplican los participantes en el trabajo las habilidades, actitudes o conocimientos recién adquiridos?” La evaluación se puede realizar de manera formal (prueba) o informal (observación). Es importante medir el comportamiento porque el propósito principal de la capacitación es mejorar los resultados a través del cambio en el comportamiento. El nuevo aprendizaje no beneficia a una organización a menos que los participantes efectivamente apliquen las nuevas habilidades, actitudes o conocimientos en sus actividades laborales. Puesto que las evaluaciones del Nivel 3 se deben realizar después de que los alumnos han regresado a sus trabajos, las

³⁰ DONALD L. Kirkpatrick es ex Presidente Nacional de la American Society for Training and Development. Ha sido consultor en administración y desarrollo de capacitación para una gran variedad de empresas, tanto a nivel nacional como internacional.

mediciones reales con frecuencia también involucran a alguien cercano al alumno, como un supervisor.

Nivel 4: Resultados

La evaluación del Nivel 4 mide los efectos de la eficacia de la capacitación del programa de aprendizaje en la organización a un nivel más amplio, como la capacidad del alumno de aplicar las habilidades aprendidas a situaciones nuevas y poco familiares. Aborda la pregunta clave: “¿Han funcionado los resultados de aprendizaje de manera que agreguen valor o tengan efecto en la organización a nivel más amplio, más allá del individuo que participó en el programa?” Este efecto se puede reflejar en términos financieros, de eficiencia, ánimo, en los equipos de trabajo, etc. La recopilación, organización y análisis de información de nivel 4 puede ser más difícil, costosa y consumir más tiempo que en los otros niveles. Sin embargo, con frecuencia vale la pena conocer los resultados, especialmente en términos de valor para la organización.

Modelo propuesto por Esquivel García³¹

Caracterización de la empresa: En esta fase se describe el Clima Organizacional, se estudian los elementos que componen el procedimiento realizado para el programa de capacitación, se establecen los indicadores que permitan medir estos elementos y tener un juicio sobre los resultados obtenidos por la organización. El diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, es el elemento fundamental para elaborar un plan de capacitación y desarrollo de cada trabajador donde basados en lo anterior se elabora el plan anual de capacitación y desarrollo de los recursos humanos de la organización.

Para elaborar el diagnóstico de las necesidades se pueden utilizar diferentes herramientas que permitan identificar conocimientos, habilidades, y actitudes que presenta cada trabajador y los requerimientos que se exigen para un cargo determinado; el resultado de este diagnóstico debe de reflejar: las necesidades de capacitación, que acciones se deben de ejecutar para resolver esta necesidad, quienes participan, fechas propuestas (inicio y terminación), tiempo de duración y lugar donde se realizará la capacitación.

Fase de Medición: En esta fase se seleccionan los instrumentos, se establecen los indicadores que ayudaran a medir el impacto de la capacitación que se reflejan mediante la participación de los cursos de capacitación los cuales son:

³¹ ESQUIVEL GARCÍA, R. “Procedimiento que permite medir el impacto en la capacitación” junio 2008.

- **Nivel 1 Satisfacción:** Ayuda a obtener información durante y al finalizar la capacitación, como criterios sobre la actividad, métodos empleados, la aplicabilidad; esta información arroja unos resultados que permitirán obtener sugerencias de mejoras y datos cuantitativos para los jefe.
- **Nivel 2 Aprendizaje:** Arroja resultados como la efectividad en los alumnos y el cumplimiento de los objetivos propuestos, este nivel está diseñado para que la evaluación la realice el organismo capacitador mediante una encuesta que permita calcular el nivel de aprendizaje obtenido por los participantes de la capacitación.
- **Nivel 3 Desempeño en el puesto:** Después de realizar la evaluación sobre lo aprendido se efectúa un análisis de lo aprendido en el puesto de trabajo el impacto que este puede tener relacionado con el individuo que se capacita (deseo de cambiar, saber hacer, clima laboral) en este nivel es necesario dejar pasar un tiempo después de terminada la capacitación.
- **Nivel 4: Análisis Económico:** Permite cuantificar los beneficios obtenidos con lo aprendido, teniendo en cuenta el principio de que la capacitación y el desarrollo del recurso humano constituye una inversión y no un costo y que la evaluación de esta se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente, tomando como base las transformaciones que se pueden originar en cada proceso.

Estas transformaciones que se originan en los procesos, se analizan a partir de: incremento en la productividad, elevación de la calidad, disminución en costo, incremento en los niveles de satisfacción de los clientes tanto internos como externos, mejoras en los procesos.

Fase de Evaluación: Esta debe de ser evaluada a nivel de cada área, por los jefes de estas, teniendo un acompañamiento por la o las personas de Recursos Humanos, la que se encargará de interpretar los resultados de las evaluaciones de cada área, presentando un informe de la evaluación al departamento directivo. Dado lo anterior “cada departamento o área debe de evaluar sistemáticamente su impacto, a partir de las mejoras que se producen con la introducción de los conocimientos y habilidades adquiridas por las personas capacitadas”.

La evaluación del impacto de la capacitación se expresa tanto cualitativa como cuantitativamente tomando como base algunos indicadores como son: cumplimiento de los objetivos para las acciones de la capacitación ejecutada, aplicación de los conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas, multiplicación de estos conocimientos y habilidades al resto de sus compañeros de trabajo.

Fase de Control, retroalimentación: Las actividades de capacitación deben analizarse y controlarse continuamente. Precisamente la evaluación del impacto de la capacitación es una forma de ello, mediante el cual se conoce si fue efectivo con los cursos impartidos. La forma de controlar el procedimiento es establecer etapas de aplicación con su responsable y fecha de ejecución.

El control comienza desde que se aplica el procedimiento, detectando los problemas que puedan surgir en el transcurso de la investigación.

El proceso de retroalimentación es de vital importancia por que posibilita mejorar los problemas encontrados en cada una de las etapas del proceso; teniendo en cuenta si se aplicó como inicialmente se había diseñado.

10. CONCLUSIONES

- La capacitación permite al empleado desarrollar actitudes, habilidades que redundan en el crecimiento personal y profesional trayendo como resultado mayor eficiencia y calidad en este; mejora el conocimiento del puesto en todos sus niveles, ayuda a mejorar la relación con sus superiores, es multiplicadora de información y promueve el desarrollo con miras a una promoción en los cargos.
- La capacitación o aprendizaje organizacional se considera como una inversión, ya que los resultados que se obtienen de esta no solo benefician al empleado si no que a su vez contribuyen al logro de los objetivos de la organización, alta productividad e identificación con la cultura organizacional.
- La efectiva aplicación de las diferentes fases del modelo de capacitación (selección de los temas de capacitación, estrategias de aprendizaje, algunas herramientas de aprendizaje, evaluación del aprendizaje y multiplicación y/o aplicación del conocimiento e impacto del conocimiento adquirido) le permite a la organización asegurar empleados calificados contribuyendo a la formación de líderes y dirigentes ayudando a promover la creatividad e innovación en estos.

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO, P. A. (2001). Scielo. Recuperado el 2013, de http://www.euv.cl/archivos_pdf/evaluacion.pdf

ALEXOPOULOS., A. (2004). A social perspective on the role of human resource practices in intra-organisational knowledge sharing. The 5th International Conference on HRD and Practice across Europe, Limerick, Ireland. Europa.

AQUILES, O. L. (2011). Andragogía: Un enfoque pertinente para la Capacitación. Medellín.

CHIAVENATO, Idalberto. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

_____. (1993). *Administracion de Recursos Humanos. 2ª ed.* Mc Graw Hill.

_____. (2009). *Gestion del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

DRUCKER, P. (1999). Knowledge worker productivity: the biggest challenge. . *California Management Review* , 41(2), 79-105.

ESQUIVEL GARCÍA, R. (2008). Procedimiento que permite medir el impacto en la capacitación.

FELDMAN, R. S. (1998). *Psicología, con aplicaciones a los países de habla Hispana*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.

GUGLIELMETTI, P. (Junio de 1998). *Gestión de la Capacitación en las Organizaciones*. . Perú.

INSTITUTO DORH, S.C. "cgmeta". www.cgmeta.com/pdf/ROI_capacitacion_-_Instituto_Dorh.pdf (último acceso: Noviembre de 2012).

LENGNICK-Hall. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. . *Human Resource Management Review* , 64-85.

MALHOTRA, Y. (1998). Deciphering the knowledge management hype. *Journal for Quality and Participation* , 58-60.

NEISSER, U. (2004). *Psicología Cognitiva*. Mexico: Trillas.

ORDOÑEZ, J. L. (2000). Desarrollo de competencias y retorno sobre su inversión. Medellín.

PÉREZ CAPDEVILA, Javier. (2004). *La Era del Conocimiento*. Editorial “El Mar y la Montaña”. Guantánamo, Cuba. p. 60.

RUGGLES, R. «The state of the notion: Knowledge management in practice.» *Management Review*, 1998: Vol. 40(3): 80-89.

STEPHEN P. Robbins, Comportamiento Organizacional . 1999

SVETLIK, I. &-C. (2007). Connecting human resources management and knowledge management. . *International Journal of Manpower* , 28(3/4), 197-202.

VASQUEZ, Blanca Orbelina Villalta. «Univo.» Septiembre de 2002. http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/007437/007437_Port.pdf (último acceso: Noviembre de 2012).